

調査

リージョナル企業における CSR パフォーマンスと 社会的責任経営浸透度の分析： 和歌山県下企業をケースとして

高岡 伸行 デゾイサ アヌラ*

1. はじめに

本稿は、2016年9月に、和歌山県経営者協会と共同で実施した、産学連携共同調査「CSR経営への取組状況に関する国際比較調査：和歌山県下所在主要企業における社会的責任経営の取組状況調査」の集計結果を提示するものである⁽¹⁾。

同調査は、2012年に同協会と共同で実施した、産学連携共同調査「和歌山県経営者協会会員企業および県内主要企業における『CSR (corporate social responsibility: 企業の社会的責任) 経営への取組状況』に関する調査」の質問票構成を継承すると共に、日豪企業の比較を中心に、CSR経営の国際比較の実施を念頭に2012年の質問票に追加の調査事項を加え、ブラッシュアップしたものである。調査の趣旨および調査票の編成に関するデザインなどは前回と同様、ISO26000のCSR経営観やCSR課題の諸事項をベースにしている⁽²⁾。

ここでは2016年のアンケート調査の集計結果を中心に、2012年度との経年変化の状況に関する簡単な分析を加え、和歌山県下の事業所のCSR経営への取り組み状況とその変化に関する状況を提示する⁽³⁾。

まず次節では、調査方法の概要を提示する。そして3節では質問票の各項目の単純集計をカテゴリー別に示す。そして4節では、学術的な分析に向けた、クロス集計を中心とした簡易な分析結果を提示する。5節においては、2012年度の調査結果との経年変化の状況に関する分析

* 2016 International fellowship researcher, Faculty of Economics, Wakayama University. The full-time faculty member is the first author according to the journal contribution rule, but the two authors equally contribute to this research paper. Therefore there is no distinction between the first and the second author substantially.

- (1) 和歌山県経営者協会、同協会専務理事の永井慶一氏、事務局の和田好史氏、津田健氏、並びに調査票に回答くださった各社および担当者の方々に厚く御礼申し上げる。なお本調査は調査協力依頼の文面上は、産学連携共同調査「CSR経営への取組状況に関する国際比較調査：和歌山県下所在主要企業における社会的責任経営の取組状況調査」となっているが、付属資料1の通り質問票上は「CSR経営への取組状況に関する国際比較調査アンケート：和歌山企業版」質問票としている。どちらも同一内容である。
- (2) 調査のコンセプトや調査（質問）票の設計に関しては、高岡（2013, 2014）を、またISO26000のCSR経営観に関しては、高岡（2015）を参照。また国際比較を念頭に置いて、「リージョナル」という着想やそこでの中小、中堅企業を対象にCSR経営をより体系的に調査し得よう質問票をブラッシュアップするために、高岡（2014）の調査コンセプトや質問票のデザインを基本に、Lucas et al (2009), Moyeen et al. (2012), Salimzadeh et al. (2010), そしてStoian et al. (2017) の着想にインスパイアされ、参考にした。
- (3) 本稿の焦点は2016年度の調査の集計結果と簡易分析の提示にあり、仮説検証のための実証研究の分析は別稿で行う。

結果を示す。最後にむすびでは、全体の考察と顕著な特徴を簡単にまとめ、今後の学術的分析や国際比較調査に関する見通しを示す。

2. 調査方法概要

本アンケート調査の質問票は、末尾に添付している付属資料1のように、自由回答欄を除き、22項目から構成されている。Q1.1からQ1.8の8項目が、回答事業所の基本属性を確認する質問事項である。そしてQ2.1からQ2.7までの7項目は、回答事業所の事業状況と経営・事業の基本方針および戦略に関するスタンスを訊いている。Q2.1からQ2.3が前者に、Q2.4からQ2.7が後者に該当する。そしてQ3.1からQ3.8の項目がCSRに関する知見や取り組み状況に関する認識を尋ねる構成になっている。

調査の方法や期間、回収方法などは図表2-1の通りである。和歌山県経営者協会が調査協力依頼書を同協会会員企業340社、会員外企業281社、計621社に送付し、同協会ウェブページのトップにウェブ上での回答先のリンクと質問票のダウンロードのリンクを貼り、ウェブ入力回答か質問票の提出のどちらかの方法で回答してもらった。回答社数は、ウェブ回答79社、質問票回収27社の計106社である。有効回答率は17.0%である。前者に関してはウェブアンケートシステム、Qookerを利用した。後者に関しては、各社が質問票をダウンロードし、記入した質問票を同協会に送信し、同協会が質問票の回収・とりまとめを行った。

調査・回収期間は、2016年9月1日から30日である。2016年9月1日、調査協力依頼書を各社に送付すると同時に、同協会HPにリンクを開設しウェブアンケートページへのアクセスと質問票ダウンロードを可能にした。回答可能期間は2016年9月1日から14日の設定であった。翌15日にリマnderを再送し、9月30日までの回答を改めて依頼した。

図表 2-1：調査概要

質問票送付先	和歌山県下所在の621社 (和歌山県経営者協会会員企業340社、会員外企業281社)
調査・回収期間	2016年9月1日～14日（第一回、調査協力依頼をメールで送付、質問票、ウェブ回答用のリンク・アドレスを和経協HPで掲示、回答入力ページ開設） 2016年9月15日～30日（第二回リマインドを送付）
回答社数	106社（ウェブ回答79社、質問票回収27社）
有効回答率	17.0%（106社/621社）

※本稿図表番号は節ごとのナンバリングを採用しており、図表番号が2-1から開始されているが誤植ではない。

3. 単純集計

ここでは以下の4つのカテゴリーに分けて、本調査質問票の集計結果を提示する。それらは(1)基本属性（付属資料1のQ1.1～Q1.8）、(2)回答事業所の経営方針および事業環境認識に関する状況（Q2.1～Q2.7）、(3)CSR活動のコンテキストと諸要因に関する状況（Q3.1～

Q3.7), (4) CSR パフォーマンス実績 (Q3.8), である。

(1) 基本属性 (Q1.1 ~ Q1.8)

まずは回答事業所の基本属性の集計をまとめる。第一に回答事業所の事業形態 (Q1.1) の構成は、図表 3-1 の通りである。個人事業主が 1 社 (0.9%), 株式会社 (非上場) 88 社 (83%), 上場・公開株式会社 3 社 (2.8%), 県外に本社・本店を置く大企業の支店・工場など 12 社 (11.3%), その他 2 社 (1.9%) で、和歌山県下地場の事業者が 88.6% を占める。

その回答事業所の創業後の事業継続期間を 1) 設立 25 年以下, 2) 26 年以上 50 年以下, 3) 51 年以上 75 年以下, 4) 76 年以上 99 年以下, そして 5) 100 年以上の 5 つの段階に分けて, その分布構成を示したのが図表 3-2 (Q1.2 の集計結果) である。3) の 51 年以上 75 年以下が最も多く 50 社 (47.2%) を占め, 次いで 2) の 26 年以上 50 年以下が 34 社 (32.1%), また 5) の 100 年以上の事業所も 6 社 (5.7%) 存在し, 回答事業者は, 総じて長寿企業が多数を占める傾向にある。その回答事業者の所属産業や取扱製品による区分構成を示したのが図表 3-3 と 3-4 である。まず産業構成は製造業が 45 社 (42.5%), 次いで販売業 (卸, 小売りを含む) が 16 社 (15.1%), 建設業が 12 社 (11.3%) の順である。

また取扱製品の属性は, 「完成品である最終消費財」を扱っている事業者が 50 社 (47.2%) と最も多く, 次いで「(金融・エネルギーなどを含む) その他無形のサービス」と回答した事業者が 20 社 (18.9%), 「部品や加工・半製品を含む中間財」を扱う業者が 18 社 (17%), 「原材料・素材などの生産財」を扱う業者が 15 社 (14.2%) を占める。そして図表 3-5 は回答事業所の資本金規模の構成を示している。1) 資本金 5 百万円未満が 1 社 (0.9%), 2) 5 百万円以

図表 3-1: 事業形態構成 (Q1.1 集計結果)

	度数	比率	有効比率	累積比率
個人事業主・個人企業	1	.9	.9	.9
株式会社 (非上場)	88	83.0	83.0	84.0
上場・公開株式会社	3	2.8	2.8	86.8
県外本社・店の支店・工場等	12	11.3	11.3	98.1
その他	2	1.9	1.9	100.0
合計	106	100.0	100.0	

図表 3-2: 事業継続年数 (Q1.2 集計結果)

設立経過	度数	比率	有効比率	累積比率
0-25年	7	6.6	6.6	6.6
26-50年	34	32.1	32.1	38.7
51-75年	50	47.2	47.2	85.8
76-99年	9	8.5	8.5	94.3
100年以上	6	5.7	5.7	100.0
合計	106	100.0	100.0	

図表 3-3：業界・産業区分（Q1.3 集計結果）

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
製造業	45	42.5	42.5	42.5
販売業（卸・小売業を含む）	16	15.1	15.1	57.5
金融・保険業	4	3.8	3.8	61.3
運輸運送旅客業	7	6.6	6.6	67.9
不動産業	3	2.8	2.8	70.8
建設業	12	11.3	11.3	82.1
電気・ガス	2	1.9	1.9	84.0
情報・通信	1	.9	.9	84.9
サービス業	8	7.5	7.5	92.5
その他	8	7.5	7.5	100.0
合計	106	100.0	100.0	

図表 3-4：取扱い財を基準にしたグループ設定（Q1.4 集計結果）

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
原材料・素材等の生産財	15	14.2	14.6	14.6
部品や加工・半製品等を含む中間財	18	17.0	17.5	32.0
完成品である最終消費財	50	47.2	48.5	80.6
金融、エネルギー等を含むサービス	20	18.9	19.4	100.0
小計	103	97.2	100.0	
欠損値	3	2.8		
合計	106	100.0		

上 1 千万円未満が 10 社（9.4%）、3）1 千万円以上 1 億円未満が 67 社（63.2%）、4）1 億円以上 3 億円未満が 6 社（5.7%）、そして 5）3 億円以上が 22 社（20.8%）となる。また図表 3-6 は回答事業所の自己資本比率を 4 段階に分け、その構成を示している。（→）25% 未満 26 社（26.8%）⁽⁴⁾、（二）25 以上 50% 未満 30 社（30.9%）、（三）50 以上 75% 未満 15 社（15.5%）、（四）75% 以上 100% 26 社（26.8%）である。

次に回答事業所の従業員規模別の構成は図表 3-7 の通りである。従業員 50 人未満の事業所が最も多く 39 社（36.8%）、50 人以上 100 人未満の事業所は 23 社（21.7%）、100 人以上 300 人未満 27 社（25.5%）、300 人以上 500 人未満 2 社（1.9%）、そして 500 人以上 15 社（14.2%）である。

基本属性の最後は、経営構造の状態を訊いている。1）所有が同族構造である、2）経営が同族形態である、3）所有と経営両方において同族である、そして 4）同族ではない、という 4 つの区分で、所有と経営の状態に関してまとめている。回答事業所の内、最も多かった経営形態は、3）の「所有と経営双方で同族」が 46 社（43.4%）、次いで 4）の「同族ではない」の 35 社（33%）、1）の「所有が同族である」の 18 社（17%）、そして 2）の「経営が同族である」の 6 社（5.7%）の順であった。それらは図表 3-8 の通りである。

(4) ここでの比率 (%) は欠損値を除いた図表の「有効パーセント」の欄の数値を用いている。欠損値が全回答者数 106 社の 1 割程度の際、比率の記載に有効パーセントの数字を用いている。

図表 3-5：資本金規模構成 (Q1.5 集計結果)

	度数	比率	有効比率	累積比率
5百万円未満	1	.9	.9	.9
5百万円以上1千万円未満	10	9.4	9.4	10.4
1千万円以上1億円未満	67	63.2	63.2	73.6
1億円以上3億円未満	6	5.7	5.7	79.2
3億円以上	22	20.8	20.8	100.0
合計	106	100.0	100.0	

図表 3-6：自己資本比率構成 (Q1.6 集計結果)

自己資本比率	度数	比率	有効比率	累積比率
0-25%未満	26	24.5	26.8	26.8
25%以上50%未満	30	28.3	30.9	57.7
50%以上75%未満	15	14.2	15.5	73.2
75%以上100%	26	24.5	26.8	100.0
小計	97	91.5	100.0	
欠損値	9	8.5		
合計	106	100.0		

図表 3-7：従業員規模 (Q1.7 集計結果)

	度数	比率	有効比率	累積比率
50人未満	39	36.8	36.8	36.8
50人以上100人未満	23	21.7	21.7	58.5
100人以上300人未満	27	25.5	25.5	84.0
300人以上500人未満	2	1.9	1.9	85.8
500人以上	15	14.2	14.2	100.0
合計	106	100.0	100.0	

図表 3-8：所有構造 (Q1.8 集計結果)

	度数	比率	有効比率	累積比率
所有が同族	18	17.0	17.1	17.1
経営が同族	6	5.7	5.7	22.9
所有と経営両方同族	46	43.4	43.8	66.7
同族ではない	35	33.0	33.3	100.0
小計	105	99.1	100.0	
欠損値	1	.9		
合計	106	100.0		

(2) 経営方針および事業環境認識に関する状況 (Q2.1～Q2.7)

次に回答事業者の経営方針や事業環境に関する認識状況についての集計結果を示す。

図表 3-9 は回答事業所の過去3年間の売上動向に関する状況認識を訊ねた Q2.1 の結果を示している。1) 大幅な減少傾向, 2) やや減少傾向, 3) 横ばい, 4) やや増加傾向, そして5) 大幅な増加傾向の5段階で売上動向状況の認識を訊いている。最も多かったのが3) の横ばいの39社で全体の36.8%を占め、次いで4) のやや増加傾向の35社(33%), 2) のやや減少傾

向で26社（24.5%）、1）の大幅な減少傾向と5）の大幅な増加傾向は共に3社（2.8%）ずつであった。また業況認識確認の一環として、過去3年間の営業利益動向に関する認識を同様の5段階で訊ねたのがQ2.2であり、その結果を示すのが図表3-10である。こちらも最も多かった回答が3）の横ばいで43社、全体の40.6%を占め、次いで4）のやや増加傾向が30社（28.3%）、2）のやや減少傾向の25社（23.6%）、5）の大幅な増加傾向は4社（3.8%）、1）の大幅な減少傾向は3社（2.8%）となっている。これらの2つの質問の結果からすれば、回答事業所の当時の景気認識はやや好況傾向であるようにとれる。

Q2.3では、回答事業所の主要事業のライフサイクル段階に関する認識を訊いている。図表3-11はその結果を示している。1）当該事業に着手したばかりで（自社の主要事業は）導入段階にある、2）依然成長段階にある、3）成熟段階に達した、4）衰退段階にあり、新たな事業を模索している、の4段階で業況認識を訊ねた結果、1）の導入段階と回答した事業所はなく、52社（49.1%）の事業所が自社の主要事業が成熟段階にあるという認識を示し、最も多い割合を占める。次いで2）の依然成長段階にあると回答した事業者が36社（34%）、4）衰退期にあり、新規事業を模索中と回答したのが18社（17%）であった。

図表 3-9：過去三年間の売上高動向認識

過去3年間の売上傾向		度数	比率	有効比率	累積比率
有効	大幅な減少傾向	3	2.8	2.8	2.8
	やや減少傾向	26	24.5	24.5	27.4
	横ばい	39	36.8	36.8	64.2
	やや増加傾向	35	33.0	33.0	97.2
	大幅な増加傾向	3	2.8	2.8	100.0
合計		106	100.0	100.0	

図表 3-10：過去三年間の営業利益動向認識

過去3年間の営業利益動向		度数	比率	有効比率	累積比率
有効	大幅な減少傾向	3	2.8	2.9	2.9
	やや減少傾向	25	23.6	23.8	26.7
	横ばい	43	40.6	41.0	67.6
	やや増加傾向	30	28.3	28.6	96.2
	大幅な増加傾向	4	3.8	3.8	100.0
小計		105	99.1	100.0	
欠損値		1	.9		
合計		106	100.0		

図表 3-11：自社の主要事業のライフサイクル状況認識

		度数	比率	有効比率	累積比率
有効	依然成長段階にある	36	34.0	34.0	34.0
	成熟段階に達した	52	49.1	49.1	83.0
	衰退段階にあり、新規事業を模索中	18	17.0	17.0	100.0
合計		106	100.0	100.0	

次いで Q2.4 から 2.7 において、重視する経営目標や事業方針、特定の経営手法の活用度および戦略策定方針などを訊ねた結果を示す。

Q2.4 は 6 つの選択肢を用意し、各項目を経営目標としてどの程度重視するかを訊いている。その経営目標の選択肢は、①株主（所有者）利益の最大化、②企業利益の最大化、③新規事業の創出・展開、④既存事業の維持・安定や成長、⑤雇用の維持・拡大、そして⑥地域社会への貢献である。それぞれを 1) 全く重視しない、2) あまり重視しない、3) どちらとも言えない、4) ある程度重視する、5) 非常に重視する、の 5 段階評価で、該当する段階をそれぞれ一つ回答してもらっている。図表 3-12 がその結果を示している。①で最も多く選択されたのは 4) のある程度重視するで、35 社（33.3%）、②は 5) の非常に重視するで、62 社（59%）、③は 4) のある程度重視するで、46 社（43.4%）、④は 5) の非常に重視する、で 59 社（55.7%）、⑤は 4) のある程度重視するで、48 社（45.3%）、⑥は 4) のある程度重視するで、55 社（51.9%）であった。回答事業者の中で、経営目標として最も多くが非常に重視するを選択した項目は、一位は 62 社で②の企業利益の最大化、二位は 59 社で④の既存事業の維持・安定や成長、三位は 40 社で⑤の雇用の維持・拡大であった。

同様の枠組みで、Q2.5 は 9 つの選択肢を設け、5 段階評価で各項目の過去三年間の事業方針としての重要度を訊ねている。その結果は図表 3-13 の通りである。5 段階評価の内、「非常に重視する」との回答で最も多かった事業方針が「競争よりも高品質の達成で」39 社、次いで「ブランド認知の確立」が 32 社によって非常に重要な事業方針として評価されている。

図表 3-12：経営目標

	全く重視 しない	あまり重 視しない	どちらとも いえない	ある程度 重視する	非常に 重視する	欠損値	合計
1. 株主（所有者）利益の最大化	6社 (5.7%)	26社 (24.8%)	22社 (21%)	35社 (33.3%)	16社 (15.2%)	1	106
2. 企業利益の最大化		2社 (1.9%)	5社 (4.8%)	36社 (34.3%)	62社 (59%)	1	106
3. 新規事業の創出・展開		10社 (9.4%)	25社 (23.6%)	46社 (43.4%)	25社 (23.6%)		106
4. 既存事業の維持・安定や成長			8社 (7.5%)	39社 (36.8%)	59社 (55.7%)		106
5. 雇用の維持・拡大		2社 (1.9%)	16社 (15.1%)	48社 (45.3%)	40社 (37.7%)		106
6. 地域社会への貢献		1社 (0.9%)	17社 (16%)	55社 (51.9%)	33社 (31.1%)		106

図表 3-13：事業方針

	全く重視 しない	あまり 重視しない	どちらとも いえない	ある程度 重視する	非常に 重視する	欠損値	合計
1. 競争よりも高品質の達成	1社 (1.9%)		15社 (14.2%)	51社 (48.1%)	39社 (36.8%)		106
2. ブランド認知の確立	2社 (1.9%)	7社 (6.6%)	25社 (23.6%)	40社 (37.7%)	32社 (30.2%)		106
3. 新製品の開発	6社 (5.7%)	12社 (11.3%)	31社 (29.2%)	27社 (25.5%)	30社 (28.3%)		106
4. 既存製品の洗練化	2社 (1.9%)	4社 (3.8%)	29社 (27.4%)	51社 (48.1%)	20社 (18.9%)		106
5. 新しい革新的なマーケティング 技術の開発	4社 (3.8%)	9社 (8.5%)	46社 (43.4%)	32社 (30.2%)	15社 (14.2%)		106
6. 業務効率の大幅な改善			19社 (17.9%)	58社 (54.7%)	29社 (27.4%)		106
7. 競争価格の維持	3社 (2.8%)	3社 (2.8%)	27社 (25.5%)	46社 (43.4%)	27社 (25.5%)		106
8. 物流コストの削減	2社 (1.9%)	8社 (7.5%)	32社 (30.2%)	48社 (45.3%)	16社 (15.1%)		106
9. 製造コストの大幅な削減	3社 (2.9%)	8社 (7.6%)	26社 (24.8%)	44社 (41.9%)	24社 (22.9%)	1	106

次に Q2.6 は経営管理手法に関する 6 つの選択肢を用意し、各手法の活用度を 5 段階評価で訊いている。その管理手法は㉗キャッシュフロー予測とそれに基づく計画立案、㉘利益計画・予算、㉙資本予算、㉚標準原価計算および差異分析、㉛原価企画、そして㉜活動基準原価／管理／予算、である。それらの各経営管理手法の活用度を 1) 全く活用していない、2) あまり活用していない、3) 過去に活用実績がある、4) ある程度活用している、5) 頻繁に活用している、の 5 段階で、該当する段階を 1 つ選択してもらっている。その結果は図表 3-14 の通りである。欠損値を除き、回答実数を基に、各手法を活用していないグループ（1, 2, 3 と回答したグループ）と活用しているグループ（4, 5 と回答したグループ）に分けると、活用実績に大差のない手法が㉙の資本予算（未活用：55 社／活用 50 社）であり、活用に開きのあった手法が㉘の利益計画・予算（未活用 18 社／活用 88 社）で、次いで㉗のキャッシュフロー予測（未活用 40 社／活用 65 社）である。経営方針領域の最後は、戦略策定上の方針を訊ねている。Q2.7 である。その他を含め 6 つの戦略策定上の重視する項目を選択肢として提示し、どの項目を最も重視するかを訊ねている。それらの選択肢は①「自社にとっての目の利益機会を最大限に実現する」、②「将来に備えて、その利益機会を増幅・育成する」、③「事業の妨げとなるリスクや環境変化を発見・除去する」、④「主要な利害関係者間における共存共栄の実現を図る」、⑤「社会に対する便益や価値を創出・提供する」、⑥「その他（記述式自由回答）」、である。この Q2.7 の集計結果を示すのが図表 3-15 である。戦略策定上の方針として最も多くの事業所が選択したのが②で、53 社、全体の 50% が選択している。次に①と④が 16 社（15.1%）

ずつで、2番目に多く戦略策定上の重要な方針として選択されている。その他を除き、③を選択した事業所が最も少なく7社（6.6%）であった。

図表 3-14：経営管理手法の活用度

	全く活用して しない	あまり活用 していない	過去に活用 実績あり	ある程度 活用	頻繁に 活用	欠損値	合計
1. キャッシュフロー予測とそれに基づく計画立案	5社 (4.8%)	24社 (22.9%)	11社 (10.5%)	40社 (38.1%)	25社 (23.8%)	1	106
2. 利益計画/予算		10社 (9.4%)	8社 (7.5%)	38社 (35.8%)	50社 (47.2%)		106
3. 資本予算	8社 (7.6%)	34社 (32.4%)	13社 (12.4%)	40社 (38.1%)	10社 (9.5%)	1	106
4. 標準原価計算および差異分析	6社 (5.7%)	28社 (26.7%)	8社 (7.6%)	42社 (40%)	21社 (20%)	1	106
5. 原価企画	7社 (6.7%)	33社 (31.4%)	9社 (8.6%)	46社 (43.8%)	10社 (9.5%)	1	106
6. 活動基準原価/管理/予算	5社 (4.8%)	30社 (28.8%)	12社 (11.5%)	43社 (41.3%)	14社 (13.5%)	2	106

図表 3-15：経営戦略策定上重視する方針

	度数	パーセント	有効値	累積値
1. 自社にとっての目の利益機会を最大限に実現する	16社	15.1%	15.2%	15.2%
2. 将来に備えてその利益機会を増幅・育成する	53社	50.0%	50.5%	65.7%
3. 事業の妨げとなるリスクや環境変化を発見・除去する	7社	6.6%	6.7%	72.4%
4. 主要な利害関係者間における共存共栄の実現を図る	16社	15.1%	15.2%	87.6%
5. 社会に対する便益や価値を創出・提供する	12社	11.3%	11.4%	99.0%
6. その他	1社	.9%	1.0%	100.0%
小計	105	99.1	100	
欠損値	1	.9		
合計	106	100.0		

(3) CSR 活動のコンテキストと諸要因に関する状況 (Q3.1 ~ Q3.7)

続いて、CSR 活動やそのコンテキストに関する状況に関する質問事項の集計結果を示す。

Q3.1 では CSR 活動を実施・推進するために参考にされるであろう、CSR 経営に関する概念を提示し、それらの用語やその内容の認知度を、1) 全く知らない、2) あまり知らない、3) 用語を承知程度、4) ある程度内容を承知、5) 詳しく知っている、の5段階評価で訊いている。その CSR 経営に関する諸概念は① CSR（企業の社会的責任）、② ISO26000、③ 国連グローバルコンパクト、④ GRI（Global Reporting Initiative）、⑤ エコ・エフィシエンシー、⑥ 総合品質管理（TQM）である。この Q3.1 の結果を示しているのが、図表 3-16 である。

CSR に関連する概念や用語の認知度ではなく、実際の CSR 活動の状況に関する認識を訊ねているのが Q3.2 である。1) 取り組む予定なし、2) 取り組んでいない、3) 取り組みだしたばかり、4) ある程度取り組んでいる、5) 積極的に取り組んでいる、の5段階で、CSR 活動状

況の認識を訊ねた結果を示すのが図表 3-17 である。最も回答が多かったのが 4) のある程度取り組んでいるで、39 社（36.8%）、次いで 2) の取り組んでいない、で 29 社（27.4%）であった。逆に 1) の取り組む予定なし、と回答したのが最も少なく、7 社（6.6%）であった。

図表 3-16：CSR 経営に関連する諸概念・用語・知識の認知度

	全く知らない	あまり知らない	用語を承知程度	ある程度内容を承知	詳しく知っている
1. CSR （企業の社会的責任）	3社 (2.8%)	8社 (7.5%)	19社 (17.9%)	50社 (47.2%)	26社 (24.5%)
2. ISO26000	15社 (14.2%)	32社 (30.2%)	35社 (33%)	18社 (17%)	6社 (5.7%)
3. 国連グローバルコンパクト UN Global compact	34社 (32.1%)	43社 (40.6%)	19社 (17.9%)	5社 (4.7%)	5社 (4.7%)
4. GRI (Global Reporting Initiative)	39社 (36.8%)	44社 (41.5%)	17社 (16%)	1社 (0.9%)	5社 (4.7%)
5. エコ・エフィシエンシー Eco-efficiency	34社 (32.1%)	42社 (39.6%)	22社 (20.8%)	3社 (2.8%)	5社 (4.7%)
6. 総合品質管理 (TQM)	11社 (10.4%)	34社 (32.1%)	32社 (30.2%)	21社 (19.8%)	8社 (7.5%)

図表 3-17：CSR 活動実施状況認識

	度数	パーセント	有効率	累積率
取り組む予定なし	7	6.6	6.6	6.6
取り組んでいない	29	27.4	27.4	34.0
取り組みだしたばかり	13	12.3	12.3	46.2
ある程度取り組んでいる	39	36.8	36.8	83.0
積極的に取り組んでいる	18	17.0	17.0	100.0
合計	106	100.0	100.0	

そして CSR 活動の実施状況に自社の業績や景気などの影響する度合いを訊ねているのが Q3.3 であり、その結果を示すのが図表 3-18 である。こちらも CSR 活動の実施状況に対する業績などの影響を「かなり影響する」から「全く影響しない」までの 5 段階で訊いている。最も多かった回答が「どちらともいえない」の 48 社（45.3%）で次いで「ある程度影響する」の 23 社（21.7%）、「あまり影響しない」の 20 社（18.9%）と続く。

より具体的に、CSR 活動の促進要因と阻害要因を浮き彫りにしようとするのが Q3.4 と Q3.5 である。なおここでいう促進要因とは 1 から 9 の内の各項目を CSR 活動の成果としてどの程度期待するか、阻害要因とは 1 から 9 の内の各項目がどの程度 CSR 活動を阻む要因と考えているのかを訊いている。それぞれ 9 つの項目を設定し、各項目の CSR 活動にとっての重要度を、「全く重要でない」から「非常に重要である」の 5 段階で訊いている。図表 3-19 が Q3.4 の促進要因の結果を示している。「非常に重要である」の段階で最も多くの回答を集めた促進要因が「顧客からの評価」であった（38 社）。次いで、「取引先からの評価」と「地域社会への貢献」

がそれぞれ 31 社から「非常に重要」な促進要因として選択されている。そして Q3.5 の阻害要因の影響結果を示すのが図表 3-20 である。CSR 活動の阻害要因として「非常に影響する」という評価段階で、「本業の忙しさ」を選択した回答事業者が最も多く 12 社、次いで「人材不足」11 社であった。

図表 3-18：自社の業績・収益状況の CSR 活動実施への影響度

	度数	パーセント	有効値	累積値
かなり影響する	9	8.5	8.5	8.5
ある程度影響する	23	21.7	21.7	30.2
どちらともいえない	48	45.3	45.3	75.5
あまり影響しない	20	18.9	18.9	94.3
全く影響しない	6	5.7	5.7	100.0
合計	106	100.0	100.0	

図表 3-19：CSR 活動の促進要因の影響度

	全く重要でない	あまり重要ではない	どちらともいえない	ある程度重要	非常に重要	欠損値	合計
1. 売上・利益の維持・増加	1社 (0.9%)	9社 (8.5%)	27社 (25.5%)	43社 (40.6%)	26社 (24.5%)		106
2. コスト・経費の削減	2社 (1.9%)	11社 (10.4%)	36社 (34%)	41社 (38.7%)	16社 (15.1%)		106
3. 求人面でのプラス効果	2社 (1.9%)	9社 (8.5%)	30社 (28.3%)	51社 (48.1%)	14社 (13.2%)		106
4. まわりとの同調やリスクヘッジ	1社 (1.9%)	11社 (10.5%)	46社 (43.8%)	40社 (38.1%)	7社 (6.7%)	1	106
5. 経営理念等における社会的責任の履行規定の有無	2社 (1.9%)	4社 (3.8%)	37社 (35.2%)	38社 (36.2%)	24社 (22.9%)	1	106
6. 従業員満足の向上	2社 (1.9%)	4社 (3.8%)	28社 (26.4%)	48社 (45.3%)	24社 (22.6%)		106
7. 顧客からの評価	1社 (0.9%)	2社 (1.9%)	17社 (16%)	48社 (45.3%)	38社 (35.8%)		106
8. 取引先からの評価	1社 (0.9%)	3社 (2.8%)	21社 (19.8%)	50社 (47.2%)	31社 (29.2%)		106
9. 地域社会への貢献	2社 (1.9%)	2社 (1.9%)	22社 (20.8%)	49社 (46.2%)	31社 (29.2%)		106

Q3.6 は CSR 活動を実施する必要性や取り組み方をどのような経緯で認識・習得したのかを訊いている。当該知識や必要性の入手先として、①「本社・店／親会社からの指示・指導」、②「取引業者からの要請・指導」、③「業界団体などからの要請・指導」、④「競合・同業他社への追随・模倣」、⑤「経営陣による社会情勢の判断とそれに基づく手法の独自考案」、⑥「従業員などからの要請と既存管理慣行の改善」、⑦「その他社会的批判などを踏まえコンサルタントなどを含む有識者からのアドバイス」、の 7 つの選択肢を設け、「全く該当しない」から「非

図表 3-20：CSR 活動の阻害要因の影響度

	全く重視 しない	あまり 重視しない	どちらとも いえない	ある程度 重視する	非常に 重視する	欠損値	合計
1. タイミング（時期尚早と考 えている）	11社 (10.5%)	17社 (16.2%)	59社 (56.2%)	15社 (14.3%)	3社 (2.9%)	1	106
2. 業績の不安定さ	5社 (4.8%)	21社 (20%)	37社 (35.2%)	33社 (31.4%)	9社 (8.6%)	1	106
3. 本業の多忙さ	5社 (4.7%)	12社 (11.3%)	30社 (28.3%)	47社 (44.3%)	12社 (11.3%)		106
4. 経営陣の理解不足	6社 (5.7%)	14社 (13.3%)	49社 (46.7%)	31社 (29.5%)	5社 (4.8%)	1	106
5. 経営上のメリットが見ない こと	4社 (3.8%)	13社 (12.5%)	53社 (51%)	29社 (27.9%)	5社 (4.8%)	2	106
6. 利害関係者の理解不足	5社 (4.8%)	13社 (12.5%)	56社 (53.8%)	27社 (26%)	3社 (2.9%)	2	106
7. 情報や知識不足	4社 (3.8%)	6社 (5.8%)	40社 (38.5%)	52社 (50%)	2社 (1.9%)	2	106
8. 人材の不足	4社 (3.8%)	7社 (6.7%)	32社 (30.8%)	50社 (48.1%)	11社 (10.6%)	2	106
9. 資金の不足	6社 (5.8%)	12社 (11.5%)	46社 (44.2%)	33社 (31.7%)	7社 (6.7%)	2	106

常に該当する」の5段階評価で、最も近い段階をそれぞれ1つ選択してもらっている。その集計結果を示しているのが図表 3-21 である。「非常に該当する」を選択した回答の中で、①を選択した16社が最も多く、次いで⑤の9社であった。

CSR 活動のコンテキストの領域の最後の質問は、Q3.7 の CSR 活動にかかわるコストをどのように扱っているのかを訊ねたものである。その他を含め10の選択肢を設け、どの選択肢が CSR 活動に伴うコストの処理方法として採用しているものに近いのかを1つ選択してもらっている。その選択肢は①「出来るだけ自社及び関連するサプライチェーン上では負担しないようにする」、②「販売価格に上乗せするなど取引価格に転嫁する」、③「自社・株主の収益減を甘受する」、④「当該コストを特段明確化し予算措置を施していない」、⑤「既存の活動基準の諸原価に割賦・分散して全体的なコスト管理を徹底する」、⑥「資源利用効率など生産性向上努力によって吸収する」、⑦「既存事業の売上増大努力によってカバーする」、⑧「既存事業の付加価値を増大する要素として活用展開（用途・販路拡大など）する」、⑨「新たな事業（製品・サービス）創出に繋げる」、そして⑩「その他（自由回答）」である。その集計結果を示すのが図表 3-22 である。④を選択した回答事業所が最も多く25社（23.6%）、次いで⑤の14社（13.2%）、そして①と③が共に11社（10.4%）という結果であった。

図表 3-21 : CSR 活動の必要性や取り組み方の入手経路

	全く該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	ある程度該当する	非常に該当する	欠損値	合計
1. 本社・店/親会社からの指示・指導	38社 (36.5%)	11社 (10.6%)	23社 (22.1%)	16社 (15.4%)	16社 (15.4%)	2	106
2. 取引業者からの要請・指導	29社 (28.2%)	27社 (26.2%)	31社 (20.1%)	13社 (12.6%)	3社 (2.9%)	3	106
3. 業界団体などからの要請・指導	22社 (21.2%)	19社 (18.3%)	31社 (29.8%)	28社 (26.8%)	4社 (3.8%)	2	106
4. 競合・同業他社への追随・模倣	23社 (22.3%)	27社 (26.2%)	32社 (31.1%)	20社 (19.4%)	1社 (1%)	3	106
5. 経営陣による社会情勢の判断とそれに基づく手法の独自考案	12社 (11.7%)	10社 (9.7%)	35社 (34%)	37社 (35.9%)	9社 (8.7%)	3	106
6. 従業員などからの要請と既存管理慣行の改善	22社 (21.4%)	19社 (18.4%)	42社 (40.8%)	20社 (19.4%)		3	106
7. その他社会的批判などを踏まえコンサルタントなどを含む有識者からのアドバイス	22社 (21.4%)	22社 (21.4%)	38社 (36.9%)	19社 (18.4%)	2社 (1.9%)	3	106

図表 3-22 : CSR 活動のコスト処理の方法

	度数	パーセント	有効値	累積値
1. 出来るだけ自社及び関連するサプライチェーン上では負担しないようにする	11	10.4	10.7	10.7
2. 販売価格に上乘せするなど取引価格に転嫁する	4	3.8	3.9	14.6
3. 自社・株主の収益減を甘受する	11	10.4	10.7	25.2
4. 当該コストを特段明確化し予算措置を施していない	25	23.6	24.3	49.5
5. 既存の活動基準の諸原価に割賦・分散して全体的なコスト管理を徹底する	14	13.2	13.6	63.1
6. 資源利用効率など生産性向上努力によって吸収する	5	4.7	4.9	68.0
7. 既存事業の売上増大努力によってカバーする	10	9.4	9.7	77.7
8. 既存事業の付加価値を増大する要素として活用展開（用途・販路拡大など）する	10	9.4	9.7	87.4
9. 新たな事業（製品・サービス）創出に繋げる	2	1.9	1.9	89.3
10. その他	11	10.4	10.7	100.0
小計	103	97.2	100.0	
欠損値	3	2.8		
合計	106	100.0		

(4) CSR パフォーマンス実績 (Q3.8)

単純集計の最後の項目となるのが Q3.8 であり、CSR 活動の取り組み実績を訊ねている。2010 年 11 月に発行された ISO26000 を参考にして、CSR 活動の 36 の取組課題を設定している。各取組課題の中で、実施している項目に○をつけてもらう形で、訊ねている。図表 3-23 がその結果を示す。36 項目の中で、最も多くの事業所が実施していた取組課題が 10. の「法定にそって、労働災害や健康保険、年金などの各種の保険に加入している」で、106 社中 102 社（96.2%）が実施していると回答している。次いで 9. の「法定にそって、各種の休暇・休業制度を整備

している」と11.の「昇進や異動、配置転換などにおいて、職務に必要な能力や適性を公平に判断している」が二番目に実施していると回答した事業所の多かった取組課題であり、98社（92.5%）となっている。

逆に取り組んでいると回答した事業所が最も少なかった課題は、26.の「政党や政治団体などに恒常的に寄附を行ったり、刊行物などを定期購読している」で21社（19.8%）が実施していると回答している⁽⁵⁾。次いで、6.の「取引業者の選定や契約締結の判断基準としてCSRを踏まえた調達ガイドラインがある」、25社（23.6%）、20.の「ISO14000シリーズの認証を取得している」、26社（24.5%）の順に回答事業所の少ない項目が続く。

ところで、ISO26000は7つのCSR課題の領域を設定している。それらは①組織統治、②人権、③労働慣行、④環境、⑤公正な事業慣行、⑥消費者課題、そして⑦コミュニティへの参画及び発展、である。そして各課題領域には細目があり、合計36項目の課題群が明示されている。各課題領域の問題意識（課題領域の趣旨）や細目の詳細を示したのが図表3-24である。質問票Q3.8はISO26000の課題構成を参考に、各課題の趣旨を踏まえ、日本企業の経営慣行に照らし、再構成したものである。その対応関係を示したのが図表3-25である。付属表にもあるように、質問票の36課題の内、1.から5.が組織統治領域の課題に、6.から10.が人権領域の課題に、11.から19.が労働慣行に、20.から23.が環境に、24.から26.が公正な事業慣行に、27.から30.が消費者課題に、そして31.から36.がコミュニティへの参画・発展の領域に関連する課題となる。

回答事業所のCSRパフォーマンス（CSR課題への取組実績）の把握は基本的にQ3.8の36項目の集計数に依存している。集計では領域毎の集計や影響の把握を行うことはあるが、原則的に各項目を並列に扱っている。ただ仮説検証を行うにあたり、36項目のCSR課題の内、図表3-26にある14項目をCSR経営統合課題項目と位置づけ、別枠として従属変数や独立変数のグループ設定に用いている。当該14項目を他の22項目と峻別する際の選定理由は、個別のCSR課題の実績有無の把握とは異なり、14項目は、CSR活動をCSR経営として実施する際に、PDCAサイクルを機能させるシステムやプロセス形成の基礎となり、個別の取組に終始せず、他の課題に波及するであろうことを重視して、ピックアップしている⁽⁶⁾。

この図表3-26をはじめ、本節において提示した単純集計の結果は、学術的な分析を行うためのグループ設定の素材として用いられる。次節では高岡（2013, 2014）の分析枠組みや項目を踏襲し、紙幅の関係上、主要なものに絞って、簡易分析の結果を提示する。

(5) 質問票の集計では単純に36項目の取組実施数をピックアップし、少ないよりも多い方が評価は高い、という解釈で行っているが、現実のCSRへの取り組み実績の評価として、当該課題である26.は日本社会において、必ずしも実施している方が、していないよりも好ましいとはいえない。

(6) 詳細は高岡（2014, 2章）を参照。

図表 3-23 : CSR 活動取り組み実績

貴社において以下の各課題に取り組んでいる、実施していると思われる項目全てに○印をつけて下さい。					
項目	度数	割合 %	平均値	標準偏差	有効回答
1. CSR 課題を担当する役員や委員会、部署などが存在する	28	26.4	.26	.443	106
2. 社会に対する役割や責任を規定した行動規準や方針を整備している	42	39.6	.40	.492	105
3. コンプライアンスや企業不祥事防止、企業倫理向上などの社員研修を実施している	63	59.4	.59	.493	106
4. 自社の企業経営について、広くステークホルダー（利害関係者）との意見交換や対話を行う施策がある	28	26.4	.26	.443	106
5. 労働安全衛生法の業務を担う担当者がいる	84	79.2	.79	.407	106
6. 取引業者の選定や契約締結の判断基準として CSR を踏まえた調達ガイドラインがある	25	23.6	.24	.427	106
7. 取引業者の国内外の関連法規法令の遵守状況を確認している / または確認要請に対応したことがある	48	45.3	.45	.500	106
8. 法令違反や反社会的行為などの疑いのある業者との取引を防止・制限するための規定や方針がある	64	60.4	.60	.491	106
9. 法定にそって、各種の休暇・休業制度を整備している	98	92.5	.92	.265	106
10. 法定にそって、労働災害や健康保険、年金などの各種の保険に加入している	102	96.2	.96	.191	106
11. 昇進や異動、配置転換などにおいて、職務に必要な能力や適性を公平に判断している	98	92.5	.93	.265	106
12. 公式な労使協議の体制が整備されている	74	69.8	.70	.461	106
13. 親族以外で、女性の管理職や役員がいる	47	44.3	.44	.499	106
14. 男性の育児休業・休暇を促進・支援するための制度や取得実績がある	39	36.8	.37	.485	106
15. ハラスメントなど、従業員の諸権利や苦情に関する相談窓口や担当者、もしくは規定などを設けている	78	73.6	.74	.439	105
16. 従業員の就業能力の向上・育成に寄与する社員研修を恒常的に行っている	76	71.7	.72	.453	106
17. 嘱託などの形態を含め、定年退職者の再雇用制度を実施している	93	87.7	.88	.330	106
18. 懇談や福利厚生の一環として、社員旅行やレクリエーションなどを行っている	76	71.7	.72	.453	106
19. 任意の団体保険や財形貯蓄もしくは自社株取得など従業員の資産形成を支援する何らかの取り組みがある	72	67.9	.68	.469	106
20. ISO14000 シリーズの認証を取得している	26	24.5	.25	.432	106
21. 関連法規の遵守とは別に、資源利用効率を向上するための自社独自の環境対策を行っている	42	39.6	.40	.491	106
22. 原材料などの購入先選定の際、成分や製造方法などにおける環境負荷を判断要因として加味している	35	33.0	.33	.473	106
23. 汚染物質や廃棄物の排出量削減や再利用などの取り組みを実施している	59	55.7	.56	.499	106
24. 社員の不正不法行為を防止するための社内倫理規定がある	71	67.0	.67	.473	106
25. 取引業者の製品や製造方法における安全性、公平性などの情報を収集・把握している	65	61.3	.61	.489	106
26. 政党や政治団体などに恒常的に寄附を行ったり、刊行物などを定期購読している	21	19.8	.20	.400	106
27. 広報や啓蒙活動などを含め、自社の CSR 活動の情報公開を行っている	34	32.1	.32	.469	106
28. 地域住民や希望者に社内見学を実施している、もしくは可能である	67	63.2	.63	.485	106
29. 自社において取り扱っている商品の成分、製造方法、安全性などに関する情報を公表している	37	34.9	.35	.480	105
30. 顧客情報へのアクセス制限や自宅など社外への持ち出しに関するガイドラインや規定がある	53	50.0	.50	.502	106
31. 地域での行事などに対して、寄附や寄贈を恒常的に行っている	81	76.4	.76	.427	106
32. 従業員によるボランティアの実績やそれを支援する制度がある	37	34.9	.35	.479	106
33. 過去 5 年間に、産官学もしくは地域の公的、公益、非営利機関などと連携して実施した事業の実績がある	35	33.0	.33	.473	106
34. 過去 5 年間に、インターンシップや研修生などを受け入れた実績がある	67	63.2	.63	.485	106
35. 過去 5 年間に、高齢者や障害者、女性、既卒者などの雇用に関する助成や補助金を受けた実績がある	41	38.7	.39	.489	106
36. できるだけ操業している地元から労働力や資金などの経営資源を調達している	82	77.4	.77	.420	106

図表 3-24：ISO26000 における CSR 課題の構成

中核主題領域	各課題領域の項目	課題領域の関心の本質
①組織統治	CSR諸原則を踏まえた意思決定の公式・非公式なシステムの構築→CSR経営の基本枠組み構築	CSRへの取り組みを組織的、体系的に行うための仕組み作り（方針、計画、手順、担当部署・者など）
②人権	8課題項目	社内外、事業活動全般において、他者の権利を侵害しないこと、かつ多様性の尊重
	課題1：デューディリジェンス（当然払うべき注意）	
	課題2：人権に関する危機的状況	
	課題3：加担の回避	
	課題4：苦情解決	
	課題5：差別および社会的弱者	
	課題6：市民のおよび政治的権利	
	課題7：経済的、社会的および文化的権利	
③労働慣行	5課題項目	労働者保護と能力開発、ディーセントワーク（働き甲斐のある人間らしい仕事や働き方）の推進
	課題1：雇用および雇用関係	
	課題2：労働条件および社会的保護	
	課題3：社会対話	
	課題4：労働における安全衛生	
④環境	4課題項目	資源維持と「賢明な利用」のための自然保全と活用を意識し、寄与する
	課題1：汚染の予防	
	課題2：持続可能な資源の利用	
	課題3：気候変動の緩和および気候変動への適応	
⑤公正な事業慣行	5課題項目	フェアな通商とそれを通じた自由経済、健全な市場機能の維持・発展への寄与、そのための組織の不祥事発生の抑制
	課題1：汚職防止	
	課題2：責任ある政治的関与	
	課題3：公正な競争	
	課題4：バリューチェーンにおける社会的責任の推進	
⑥消費者課題	7課題項目	プロダクト・スチュワードシップを軸とした利用者保護と啓蒙、社会環境変化への感性性の向上
	課題1：公正なマーケティング、事実に基づく偏りのない情報および公正な契約慣行	
	課題2：消費者の安全衛生の保護	
	課題3：持続可能な消費	
	課題4：消費者に対するサービス、支援、並びに苦情および紛争の解決	
	課題5：消費者データ保護およびプライバシー	
	課題6：必要不可欠なサービスへのアクセス	
⑦コミュニティへの参画およびコミュニティの発展	7課題項目	法人市民としての振る舞い（社会貢献活動） BoPビジネス思考のような、地域の資源を活用した辺境地域の開発
	課題1：コミュニティへの参画	
	課題2：教育および文化	
	課題3：雇用創出および技能開発	
	課題4：技術の開発および技術へのアクセス	
	課題5：富および所得の創出	
	課題6：健康	
	課題7：社会的投資	

出典：高岡（2014，p.8）

図表 3-25：質問票における CSR 課題と ISO26000 の CSR 課題領域との対応関係と区分

問 6 質問事項	ISO26000のCSR課題領域および関連細目
1. CSR 課題を担当する役員や委員会、部署などが存在する	①システム構築の一環
2. 社会に対する役割や責任を規定した行動規準や方針を整備している	①自社の理念やミッションとCSRの関連づけ
3. コンプライアンスや企業不祥事防止、企業倫理向上などの社員研修を実施している	①。③の課題5,⑤の課題3,4とも関連
4. 自社の企業経営について、広くステークホルダー（利害関係者）との意見交換や対話を行う施策がある	①。③の課題3,⑥の課題4,⑦の課題1とも関連
5. 労働安全衛生法の業務を担う担当者がいる	①。②の課題1,8,③の課題2,4とも関連
6. 取引業者の選定や契約締結の判断基準として CSR を踏まえた調達ガイドラインがある	②の課題3,5,①,⑤の課題4とも関連
7. 取引関係者の国内外の関連法規法令の遵守状況を確認している / または確認要請に対応していることがある	②の課題3,⑤の課題4などとも関連
8. 法令違反や反社会的行為などの疑いのある業者との取引を防止・制限するための規定や方針がある	②の課題3,①,⑤の課題4とも関連
9. 法定にそって、各種の休暇・休業制度を整備している	②の課題1,6,7,8,③の課題1,2とも関連
10. 法定にそって、労働災害や健康保険、年金などの各種の保険に加入している	②の課題1,6,7,8,③の課題1,2とも関連
11. 昇進や異動、配置転換などにおいて、職務に必要な能力や適性を公平に判断している	③の課題1,2,5,②の課題8とも関連
12. 公式な労使協議の体制が整備されている	③の課題1,2,3,②の課題8とも関連
13. 親族以外で、女性管理職や役員がいる	③の課題1,5,②の課題5とも関連
14. 男性の育児休業・休暇を推進・支援するための制度や取得実績がある	③の課題1,2,5,②の課題5,8とも関連
15. ハラスメントなど、従業員の諸権利や苦情に関する相談窓口や担当者、もしくは規定などを設けている	③の課題1,2,①,②の課題4,5,8とも関連
16. 従業員の就業能力の向上・育成に寄与する社員研修を恒常的にを行っている	③の課題5,②の課題8,⑦の課題3とも関連
17. 嘱託などの形態を含め、定年退職者の再雇用制度を実施している	②の課題5,7,⑤の課題5,⑦の課題3とも関連
18. 懇親や福利厚生の一環として、社員旅行やレクリエーションなどを行っている	③の課題1,2,②の課題7とも関連
19. 任意の団体保険や財形貯蓄もしくは自社株取得など従業員の資産形成支援の何らかの取り組みがある	②の課題1,2,⑤の課題5。
20. ISO14000 シリーズの認証を獲得している	④の課題1,2,⑤の課題4とも関連
21. 関連法規の遵守とは別に、資源利用効率を向上するための自社独自の環境対策を行っている	④の課題1,2。
22. 原材料などの購入先選定の際、成分や製造方法などにおける環境負荷を判断要因として加味している	④の課題1,2,②の課題3,⑤の課題4とも関連
23. 汚染物質や廃棄物の排出量削減や再利用などの取り組みを実施している	④の課題1,2,⑥の課題3とも関連
24. 社員の不正不法行為を防止するための社内倫理規定がある	⑤の課題1,3,①,②の課題3とも関連
25. 取引業者の製品や製造方法における安全性、公平性などの情報を収集・把握している	⑤の課題3,4,①,②の課題3,④の課題1,2とも関連
26. 政党や政治団体などに恒常的に寄附を行ったり、刊行物などを定期購読・購入している	⑤の課題1,2。
27. 広報や啓蒙活動などを含め自社の CSR 活動の情報公開を行っている	⑥の課題1,4,7。
28. 地域住民や希望者に社内見学を実施している、もしくは可能である	⑥の課題7。
29. 自社において取り扱っている商品の成分、製造方法、安全性などに関する情報を公表している	⑥の課題1,2,4。
30. 顧客情報へのアクセス制限や自宅など社外への持ち出しに関するガイドラインや規定がある	⑥の課題5,6,①,⑤の課題1,3,4とも関連
31. 地域での行事などに対して、寄附や寄贈を恒常的にを行っている	⑦の課題1,7。
32. 従業員によるボランティアの実績やそれを支援する制度がある	⑦の課題1,7,①,③の課題3とも関連
33. 過去 5 年の間に、産官学もしくは地域の公的、公益、非営利機関などと連携して実施した事業の実績がある	⑦の課題3,4,①に該当する4とも関連
34. 過去 5 年の間に、インターンシップや研修生などを受け入れた実績がある	⑦の課題1,2,3,4,7。
35. 過去 5 年の間に、高齢者や障害者、女性、既卒者などの雇用に関する助成や補助金を受けた実績がある	⑦の課題3,4,②の課題5,6,8とも関連
36. できるだけ操業している地元から労働力や資金などの経営資源を調達している	⑦の課題3,5,7。

出典：高岡（2014，p.17）

図表 3-26：CSR 経営統合課題項目

- ① 1. CSR課題を担当する役員や委員会、部署などが存在する、
- ② 2. 社会に対する役割や責任を規定した行動規準や方針を整備している、
- ③ 3. コンプライアンスや企業不祥事防止、企業倫理向上などの社員研修を実施している、
- ④ 4. 自社の企業経営について、広くステークホルダーとの意見交換や対話を行う施策がある、
- ⑤ 5. 取引業者の選定や契約締結の判断基準としてCSRを踏まえた調達ガイドラインがある、
- ⑥ 6. 法令違反や反社会的行為などの疑いのある業者との取引を防止、制限するための規定や方針がある、
- ⑦ 15. ハラスメントなど、従業員の諸権利や苦情に関する相談窓口や担当者、もしくは規定などを設けている、
- ⑧ 22. 原材料などの購入先選定の際、成分や製造方法などにおける環境負荷を判断要因として加味している、
- ⑨ 24. 社員の不正不法行為を防止するための社内倫理規定がある、
- ⑩ 25. 取引業者の製品や製造方法における安全性、公平性などの情報を収集・把握している、
- ⑪ 27. 広報や啓蒙活動を含め、自社のCSR活動の情報公開を行っている、
- ⑫ 29. 自社において取り扱っている商品の成分、製造方法、安全などに関する情報を公表している、
- ⑬ 30. 顧客情報へのアクセス制限や自宅など社外への持ち出しに関するガイドラインや規定がある、
- ⑭ 33. 過去5年の間に、産官学もしくは地域の公的、公益、非営利機関などと連携して実施した事業の実績がある、

出典：高岡（2014，p.19）

4. 簡易分析

ここでは主に規模と CSR 活動コストの扱い方の違い（CSR コスト吸収の対応スタンス）に焦点を当て、それらと CSR 認知、CSR 活動状況認識および CSR パフォーマンス実績との関係に関するパイロット分析の結果を提示する。規模の変数として、資本金額（Q1.5）と従業員数（Q1.7）を用いる。そして CSR 活動のコストの取扱い方の違いに関しては、Q3.7 への回答を基にグループ化した、CSR コストへの対応スタンス別のグループの変数を用いた分析の結果を提示する。

図表 4-1 は資本金規模（Q1.5）と CSR という用語やその内容の認知度（Q3.1.1）の回答をクロス集計した実数値を示している。交差実数が最も多いのは「資本金規模 1 千万円以上 1 億円未満」×「CSR という用語やその内容をある程度承知している」の 31 であり、資本金規模が大きい程、詳しく知っている、ある程度内容を承知と回答している傾向がある。図表 4-1-1 は資本金規模と CSR 認知度の発生率を χ^2 乗検定を用いて検定した結果を示す。その結果、図表 4-1 の資本規模と CSR 認知度回答には統計的に有意差が認められた（ $\chi^2=27.378$, $df=16$, $p<.05$ ）。

図表 4-1：資本金規模と CSR 認知度クロス集計実数値

		3.1_1_CSRという用語や内容をどの程度知っていますか					合計
		全く知らない	あまり知らない	用語を承知程度	ある程度内容を承知	詳しく知っている	
資本金規模	5百万円未満	0	0	0	1	0	1
	5百万円以上1千万円未満	1	1	1	7	0	10
	1千万円以上1億円未満	2	7	16	31	11	67
	1億円以上3億円未満	0	0	1	3	2	6
	3億円以上	0	0	1	8	13	22
	合計	3	8	19	50	26	106

図表 4-1-1：資本金規模と CSR 認知度クロス集計 χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	27.378 ^a	16	.037
尤度比	30.253	16	.017
線型と線型による関連	15.460	1	.000
有効ケース数	106		

a. 19セル (76.0%) は期待度数5未満。最小期待度数は.03。

しかし、従業員規模 (Q1.7) と CSR 認知度とのクロス集計では、規模が認知度に影響を与える、という仮説を肯定するに足る結果を得られなかった。図表 4-2 はこのクロス集計の実数値を示している。図表 4-2 の最多の交差は「従業員 50 人未満」×「(CSR について) ある程度承知している」の 16 社であった。「詳しく知っている」の中で最多の回答したのは「従業員 100 人以上 300 人未満」の 8 社であるが、「50 人未満」でも 6 社である。図表 4-2 の発生率を χ^2 二乗検定を用いて検定した結果が図表 4-2-1 である。図表 4-2 の回答傾向には統計的に有意差が認められなかった ($p>.05$)。

図表 4-2：従業員規模と CSR 認知度クロス集計実数値

	3.1.1.CSRという用語やその内容をどの程度知っていますか					合計
	全く知らない	あまり知らない	用語を承知程度	ある程度承知している	詳しく知っている	
50人未満	2	6	9	16	6	39
50人以上100人未満	0	1	5	12	5	23
100人以上300人未満	1	1	3	14	8	27
300人以上500人未満	0	0	0	0	2	2
500人以上	0	0	2	8	5	15
合計	3	8	19	50	26	106

図表 4-2-1：従業員規模と CSR 認知度クロス集計 χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	17.660 ^a	16	.344
尤度比	18.836	16	.277
線型と線型による関連	8.608	1	.003
有効ケース数	106		

a. 17セル (68.0%) は期待度数5未満。最小期待度数は.06。

資本規模と CSR 認知度の回答実数には統計的有意があるにも関わらず、従業員規模と CSR 認知度のそれには統計的有意が認められないという結果は、CSR 認知度を 2つのグループに再編して確認した場合も、同じ構図となった。図表 4-3 は「ある程度内容を承知している」と「詳しく知っている」を CSR に精通しているグループとし、「全く知らない」、「あまり知らない」、そして「用語を承知している程度」を CSR に精通していないグループとして、再集計した結

果を示している。そして図表 4-3-1 はその χ^2 検定の結果を示している。図表 4-3 の回答傾向は χ^2 検定値が $p=.048$ で統計的に有意であり（ $\chi^2=9.609$, $df=4$, $p<.05$ ），資本規模が大きい方が、CSR 認知度が高い傾向になると解釈し得るかも知れないが、図表 4-4 と 4-4-1 にあるように、従業員規模には傾向を解釈するのに必要な統計的有意差が認められない（ $\chi^2=8.267$, $df=4$, $p>.05$: $p=.082$ ）。

図表 4-3：資本金規模と CSR 認知度クロス集計 2 カテゴリー実数値

資本金規模	3.1_1_b CSRという用語や概念をどの程度知っていますか		合計
	CSRに非精通	CSRに精通	
5百万円未満	0	1	1
5百万円以上1千万円未満	3	7	10
1千万円以上1億円未満	25	42	67
1億円以上3億円未満	1	5	6
3億円以上	1	21	22
合計	30	76	106

図表 4-3-1：資本金規模と CSR 認知度クロス集計 2 カテゴリー χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	9.609 ^a	4	.048
尤度比	12.025	4	.017
線型と線型による関連	5.983	1	.014
有効ケース数	106		

a. 5セル（50.0%）は期待度数5未満。最低期待度数は0.28。

図表 4-4：従業員規模と CSR 認知度：2 カテゴリー実数値

従業員規模	CSRという用語・内容の認知度		合計
	CSRに非精通	CSRに精通	
50人未満	17	22	39
50人以上100人未満	6	17	23
100人以上300人未満	5	22	27
300人以上500人未満	0	2	2
500人以上	2	13	15
合計	30	76	106

図表 4-4-1：従業員規模と CSR 認知度：2 カテゴリー χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	8.267 ^a	4	.082
尤度比	8.826	4	.066
線型と線型による関連	6.754	1	.009
有効ケース数	106		

a. 3セル（30.0%）は期待度数5未満。最小期待度数は0.57。

次に資本金規模、従業員規模とISO26000の認知度との関係を見てみよう。まずは資本金規模とISO26000認知度との関係についてである。図表4-5は資本金規模（Q1.5）とISO26000という用語やその内容をどの程度知っていますか（Q3.1.2）という問いのクロス集計の結果を示している。図表4-5の回答傾向（発生率）を χ^2 検定を用いて検定した結果が図表4-5-1である。結果は $p=15.4$ であり、 $p>.05$ であり統計的に有意差は認められない。

一方、図表4-6および4-6-1に示す通り、従業員規模とISO26000認知度の回答には統計的に有意な差があると認められる結果となった（ $\chi^2=26.449$, $df=16$, $p=.048$, $p<.05$ ）。従業員規模が小さい事業所はISO26000の認知度が低い傾向にあると解釈し得るのかもしれない（図表4-6参照）。

図表 4-5：資本金規模とISO26000認知度のクロス集計実数値

	3.1_2_ISO26000という用語やその内容をどの程度知っていますか					合計
	全く知らない	あまり知らない	用語を承知程度	ある程度知っている	詳しく知っている	
5百万円未満	0	0	0	1	0	1
5百万円以上1千万円未満	2	3	4	1	0	10
1千万円以上1億円未満	12	23	17	13	2	67
1億円以上3億円未満	1	2	2	0	1	6
3億円以上	0	4	12	3	3	22
合計	15	32	35	18	6	106

図表 4-5-1：資本金規模とISO26000認知度のクロス集計 χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	21.664 ^a	16	.154
尤度比	23.756	16	.095
線型と線型による関連	4.929	1	.026
有効ケース数	106		

a. 19セル（76.0%）は期待度数5未満。最小期待度数は0.06。

図表 4-6：従業員規模とISO26000認知度クロス集計実数値

	3.1.2.ISO26000という用語やその内容をどの程度知っていますか					合計
	全く知らない	あまり知らない	用語を承知程度	ある程度知っている	詳しく知っている	
50人未満	6	12	13	8	0	39
50人以上100人未満	4	8	8	3	0	23
100人以上300人未満	5	4	9	5	4	27
300人以上500人未満	0	0	0	1	1	2
500人以上	0	8	5	1	1	15
合計	15	32	35	18	6	106

図表 4-6-1：従業員規模とISO26000認知度クロス集計 χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	26.449 ^a	16	.048
尤度比	27.800	16	.033
線型と線型による関連	1.270	1	.260
有効ケース数	106		

a. 17セル（68.0%）は期待度数は5未満。最小期待度数は0.11。

さて、次は規模とCSR活動状況認識（Q3.2）の関係についての分析結果を提示する。

図表 4-7 は資本金規模と CSR 活動状況認識の回答結果のクロス集計を示している。資本金 1 千万円を境に、それ未満と以上で、取り組み度合いの認識に差があるように見えるが、図表 4-7 の実数値を χ^2 検定を用いて検定した結果が図表 4-7-1 である。検定結果は $p<.001$ で統計的に有意差が認められる（ $\chi^2=54.996$, $df=16$, $p<.001$ ）。

CSR 活動状況認識を 5 段階ではなく、CSR 活動に積極的に取り組んでいると認識しているグループ（「ある程度取り組んでいる」と「積極的に取り組んでいる」と回答したグループ）とあまり積極的に取り組んでいるとは認識していないグループ（「取り組む予定なし」、「取り組んでいない」、「取り組みだしたばかり」と回答したグループ：CSR 活動に消極的なグループ）とに再設定して、状況を確認すると図表 4-7-2 のような結果となった。その実数値を、 χ^2 検定を用いて検定した結果が図表 4-7-3 である。図表 4-7-2 の回答傾向（発生率）には統計的に有意な差を確認することができ（ $\chi^2=16.600$, $df=4$, $p<.01$ ）、資本金規模が大きい事業所の方が、CSR 活動に積極的に取り組んでいると認識する傾向にあるという解釈が成り立つのかも知れない。

図表 4-7：資本金規模と CSR 活動状況認識クロス集計

	3.2_CSR活動にどの程度取り組んでいますか					合計
	取組予定なし	取り組んでいない	取り組み出したばかり	ある程度取り組んでいる	積極的に取り組んでいる	
5百万円未満	0	1	0	0	0	1
5百万円以上1千万円未満	0	1	4	4	1	10
1千万円以上1億円未満	7	25	7	26	2	67
1億円以上3億円未満	0	0	1	3	2	6
3億円以上	0	2	1	6	13	22
合計	7	29	13	39	18	106

図表 4-7-1：資本金規模と CSR 活動状況認識クロス集計 χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	54.996 ^a	16	.000
尤度比	52.746	16	.000
線型と線型による関連 有効ケース数	19.387 106	1	.000

a. 19セル（76.0%）は期待度数5未満。最小期待度数は0.07。

図表 4-7-2：資本規模と CSR 活動状況認識クロス集計（2 グループ）実数値

	3.2_CSR活動にどの程度取り組んでいますか		合計
	CSR活動に消極的なグループ	CSR活動に積極的なグループ	
5百万円未満	1	0	1
5百万円以上1千万円未満	5	5	10
1千万円以上1億円未満	39	28	67
1億円以上3億円未満	1	5	6
3億円以上	3	19	22
合計	49	57	106

図表 4-7-3：資本規模と CSR 活動状況認識（2 グループ） χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	16.600 ^a	4	.002
尤度比	18.480	4	.001
線型と線型による関連	13.029	1	.000
有効ケース数	106		

a. 5セル（50.0%）は期待度数5未満。最小期待度数は0.46。

他方、従業員規模と CSR 活動状況認識との間には、同様の解釈を行い得る結果を得られなかった。図表 4-8 は従業員規模と CSR 活動状況認識のクロス集計の結果を示している。図表 4-8-1 がその χ^2 検定の結果を示しており、図表 4-8 の回答には統計的な有意は認められなかった ($p>.05$)。

しかし CSR 活動状況認識を「積極的に取り組んでいると認識しているグループ」と「積極的に取り組んでいるとは認識できないグループ」に Q3.2 の回答を再編してみると、図表 4-9、4-9-1 のような結果となった。図表 4-9 は「ある程度取り組んでいる」と「積極的に取り組んでいる」と認識している回答を 1 つのグループとし、残りの「取り組む予定なし」、「取り組んでいない」、「取り組みだしたばかり」と認識している回答を CSR 活動にあまり積極的に取り組んでいないグループとして集計している。図表 4-9 の発生率（回答傾向）の χ^2 検定の結果が図表 4-9-1 である。図表 4-9 の従業員規模と CSR 活動状況認識の回答実数には統計的に有意な差があると認められる ($\chi^2=13.612$, $df = 4$, $p<.05$)。

図表 4-8：従業員規模と CSR 活動状況認識クロス集計実数値

	3.2_CSR活動にどの程度取り組んでいますか					合計
	取組予定なし	取り組んでいない	取り組み出したばかり	ある程度取り組んでいる	積極的に取り組んでいる	
50人未満	6	14	5	11	3	39
50人以上100人未満	0	6	5	9	3	23
100人以上300人未満	1	7	3	10	6	27
300人以上500人未満	0	0	0	1	1	2
500人以上	0	2	0	8	5	15
合計	7	29	13	39	18	106

図表 4-8-1：従業員規模と CSR 活動状況認識クロス集計 χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	22.346 ^a	16	.132
尤度比	25.720	16	.058
線型と線型による関連	14.214	1	.000
有効ケース数	106		

a. 17セル（68.0%）は期待度数5未満。最小期待度数は0.13。

図表 4-9：従業員規模と CSR 活動状況認識クロス集計（2 グループ）

	3.2 CSR活動状況認識度		合計
	CSR活動にあまり積極的に 取り組んでいない	CSR活動に積極的に 取り組んでいる	
50人未満	25	14	39
50人以上100人未満	11	12	23
100人以上300人未満	11	16	27
300人以上500人未満	0	2	2
500人以上	2	13	15
合計	49	57	106

図表 4-9-1：従業員規模と CSR 活動状況認識クロス集計（2 グループ） χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	13.612 ^a	4	.009
尤度比	15.302	4	.004
線型と線型による関連	12.807	1	.000
有効ケース数	106		

a. 2セル（20.0%）が期待度数5未満。最小期待度数は0.92。

よって、従業員規模が CSR 活動の取り組み度合いに影響している可能性があると推測し得⁽⁷⁾、クロス集計分析の結果は、こうした可能性を検証するための新たな仮説導出や回帰分析を行うためのグループ設定のアイデア（視点）を見出す素材になる。

その一端が Q3.7 の CSR コストの扱い方を訊いた回答結果（図表 3-22）を基にグループ化した、CSR コストへの対応のスタンスである。ここでは CSR コストの処理の違いに注目し、対応スタンスを5つのグループに分けている。それらは①責任回避型、②コスト指向型、③プラスアルファ型、④良心型、⑤標準型、である。

①は自社および関連するサプライチェーン上で、当該費用をできるだけ負担しないようにするか、販売価格などに転嫁する形で CSR コストに対応しようとすることを指向するタイプで、Q3.7 で1「自社および関連するサプライチェーン上では CSR コストを負担しない」と2「販売価格などに上乗せするなど取引価格に転嫁する」を選択した回答事業所から構成される。

②は既存の諸原価の把握活動に分散して、当該費用・支出を把握すると共に、資源利用効率など生産性向上を図ることによって、CSR 活動に伴うコスト増を吸収しようとする形の対応スタンスになる。Q3.7 で5「既存の活動基準の諸原価に割賦・分散して全体的なコスト管理を徹底する」と6「資源利用効率など生産性の向上によって（当該費用を）吸収する」を選択した回答事業所から構成される。

③は Q3.7 で7「既存事業の売上増大によってカバーする」と8「既存事業の付加価値を増大する要素として活用展開する」、そして9「新たな事業創出によって賄う」を選択した回答事

(7) 資本規模もそうであるが、従業員が多い、資本金が多いなどは、人当てをする余裕と関係するかもしれない。図表 3-20 にあるように、「人材不足」は CSR 活動の阻害要因として多くの事業所が指摘していた。

業所から構成される。CSR活動に伴い発生する費用を、売上増大などによって相殺したり、CSR活動を利益増大に繋げようとする発想を持った対応スタンスを想定している。

④はQ3.7の3「自社・株主の収益減を甘受する」を選択した回答事業所から構成される。CSR活動に関わる費用負担増を、法人や所有者の取り分の減少を甘受することで、当該コストを賄おうとするタイプである。

そして最後に⑥はQ3.7において4「特段当該コストを明確し予算措置を施していない」を選択した回答事業者から成る。

④を含め、④と⑥の諸グループは具体的な対策を講じない、一種のノープラン型の対応スタンスをとるとも解せるのに対して、③と⑤は、一層のロス削減など守りを徹底するのか、CSR活動を契機にプラス効果の創出に繋げようとするのか、方向性には違いはあるが、変化を受け入れ、新たな行動を起こそうとする対応スタンスをとるタイプにも区別される⁽⁸⁾。

- (8) Q3.7がこのような性質をもった諸グループに分類されることを含め、Q3.7の質問の意図や趣旨を質問票作成者が詳しく説明しているわけでも、その趣旨を踏まえて各社（担当者）が回答しているわけではないことは申し添えておく。そもそもCSRコストという表現は、タームとして表現することは容易いが、その実態の把握は非常に困難で、現時点では曖昧極まりない（Sprinkle and Maines 2010 参照）。例えばCSRコストとはそもそもCSR活動に関わる単なる支出のことなのか、収益を得ることを念頭に計上された費用なのか、それともCSR活動を支える何らかの行為やそのための財産などの原価なのかは明確ではない。CSRコストという場合、おそらくその全てを含み、それらの様相を経営実務と合致した形で掌握しなければ、概念的にも実務的にも無意味であろう。

しかし、CSRとは何か、それに関わる活動自体がこれまで曖昧で、客観的にCSRコストを把握することはある種、雲を掴むような話であったと言わざるを得ない。ところがISO26000の制定によって、標準的なCSR課題が指定されたことで、それらを各国の経営慣行との整合性を基に、具体的な活動を想定すれば、CSR活動にかかわる実際のコスト（支出や費用、そして原価）を把握し得る枠組みは整いつつある。

CSRコストなるものが現時点では正確に、かつ客観的に把握し得ないが、その処理や扱い方に関しては、いわゆる社会的コストの扱い方に関する考えなどを踏まえ、理論的には幾つかのパターンを想定し得る。本稿では、下記の付属表をベースにQ3.7の文言やグループ分けの基準として参考になっている（高岡、デゾイサ 2016）。

付属表：CSRコスト負担の様式

対処様式	コスト処理の論理	コスト負担者	想定される経営行動モデル
外部化する	社会（ステークホルダー外）に押しつける＝企業を含むステークホルダーは誰も負担しない	社会	古典的企業の経営行動 （新古典派経済学、フリードマンなどの想定する企業像）
財・サービスの価格に転嫁する	顧客・消費者に転嫁	受益者負担（アウトプットサイドの一次ステークホルダーが一部負担）	
内部化する	企業が負担増を甘受する	投資家・法人（の取り分減）	SB/BC型企業の経営行動 （ユヌスの提唱するソーシャル・ビジネス（SB）や米国のベネフィットコーポレーション（BC）の制度設計のように株主の利益抑制に依存する企業像）
サプライチェーン上に分散させる	供給業者などに分散する	主としてインプットサイドの一次ステークホルダーで分担	日本型企業の経営行動 （80年代の日本企業の企業像） 戦略的CSRの経営行動（ポーターらの提唱するCSV: creating shared valueを実践する企業像）
イノベーションによって企業が吸収する	主として企業内部の資源（ステークホルダーの努力）活用により実現	投資家が時限的にリスクの一部としてコストを負担	
	広範な諸ステークホルダーとの責任共有・分担により実現		

出典：高岡、デゾイサ（2016, p.66）を加筆、修正して作成。

この対応スタンスの違いに基づくグループの状況を集計したのが図表 4-10 である。欠損値がやや多く、母数が大きく変わるので、既存の分析結果と全く同じ土俵で当該グループを用いた分析を語れないかも知れないが、今後の分析を進める上で、ある程度の参考にはなろう。

図表 4-10：CSR コストの対応スタンス別グループの集計

		度数	パーセント	有効 ^①	累積 ^②
有効	Aタイプ：責任回避型	15	14.2	16.3	16.3
	Bタイプ：コスト指向型	19	17.9	20.7	37.0
	Cタイプ：プラス α 型	22	20.8	23.9	60.9
	Dタイプ：良心型	11	10.4	12.0	72.8
	Eタイプ：標準型	25	23.6	27.2	100.0
	小計	92	86.8	100.0	
欠損値	System	14	13.2		
	合計	106	100.0		

度数の最も多いのが⑤の標準型（25 社）、次いで③のプラスアルファ型（22 社）、③のコスト指向型（19 社）、④の責任回避型（15 社）、そして⑥の良心型（11 社）の順である。図表 4-11 は CSR コスト対応スタンス別グループと CSR 認知度とのクロス集計を示している。それを χ^2 検定を用いて検定した結果が図表 4-11-1 である。検定の結果、図表 4-11 の回答には統計的有意差が認められた（ $\chi^2=26.402$, $df=16$, $p<.05$ ）。CSR コストへの対応スタンスの違いによって、CSR という用語やその内容の認知度には大きな開きはないように捉えられる。他方、図表 4-12 に示す CSR コスト対応スタンスと ISO26000 認知度との実数値の間には、統計的に有意な差を確認できなかった（ $\chi^2=15.848$, $df=16$, $p=.464$ ： $p>.05$ 図表 4-12-1 参照）。

図表 4-11：CSR コスト対応スタンス別グループの CSR 認知度クロス集計実数値

	3.1_1_CSR という用語・内容をどの程度知っていますか					合計
	全く知らない	あまり知らない	用語を承知程度	ある程度内容を承知	詳しく知っている	
Aタイプ：責任回避型	0	4	0	8	3	15
Bタイプ：コスト指向型	0	1	5	9	4	19
Cタイプ：プラス α 型	1	0	4	9	8	22
Dタイプ：良心型	0	0	3	7	1	11
Eタイプ：標準型	1	0	3	12	9	25
合計	2	5	15	45	25	92

図表 4-11-1：CSR コスト対応スタンス別グループの CSR 認知度クロス集計 χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	26.402 ^a	16	.049
尤度比	26.737	16	.045
線型と線型による関連	1.968	1	.161
有効ケース数	92		

a. 17セル（68.0%）は期待度数5未満。最小期待度数は0.24。

図表 4-12：CSR コスト対応スタンス別グループの ISO26000 認知度クロス集計実数値

	3.1_2_ISO26000 という用語・内容をどの程度知っていますか					合計
	全く知らない	あまり知らない	用語を承知程度	ある程度内容を承知	詳しく知っている	
Aタイプ：責任回避型	2	5	5	2	1	15
Bタイプ：コスト指向型	1	8	7	2	1	19
Cタイプ：プラス α 型	4	2	7	5	4	22
Dタイプ：良心型	2	2	5	2	0	11
Eタイプ：標準型	2	7	11	5	0	25
合計	11	24	35	16	6	92

図表 4-12-1：CSR コスト対応スタンス別グループの ISO26000 認知度クロス集計 χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	15.848 ^a	16	.464
尤度比	17.363	16	.362
線型と線型による関連	.025	1	.873
有効ケース数	92		

a. 19セル (76.0%) は期待度数5未満。最小期待度数は0.72。

図表 4-13 は CSR コスト対応タイプと Q2.7 の戦略策定上、方針として何を重視するのかを訊ねた回答をクロス集計したものである。CSR コストのスタンスと戦略方針との間に、何らかの対応関係があるのか、また以下のような見通しを確認するための初歩的な分析のつもりであった。それは「責任回避型は（コストを受容しないのであるから、他よりも一層）自社利益を優先する傾向がある」のではないかと、もしくは「良心型は自社や株主の利益減を甘受して CSR コストを賄うのであるから、自社の利益よりも利害関係者や社会の利益を優先する方針を選択する傾向にあるのではないかと、といったようなものであった。

しかし、図表 4-13 を χ^2 検定によって検定した図表 4-13-1 の結果をみれば、図表 4-13 には統計的有意はなく ($\chi^2=11.197$, $df=16$, $p=.797$, $p>.05$)、上記のような解釈を展開する素材とはなり得なかった。

図表 4-13：CSR コスト対応タイプ別の戦略策定上重視する方針のクロス集計実数値

	2.7_戦略策定上重視する方針					合計
	目前の利益機会最大化の実現	将来に備えたその利益機会の増幅・育成	事業の妨害となるリスクなどの発見・除去	主要利害関係者間での共存共栄	社会に対する便益や価値の創出	
Aタイプ：責任回避型	4	8	1	1	1	15
Bタイプ：コスト指向型	1	10	3	3	2	19
Cタイプ：プラス α 型	5	11	1	1	4	22
Dタイプ：良心型	2	7	0	2	0	11
Eタイプ：標準型	3	13	2	4	3	25
合計	15	49	7	11	10	92

図表 4-13-1：CSR コスト対応タイプ別の戦略策定上重視する方針のクロス集計 χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	11.197a	16	.797
尤度比	13.318	16	.649
線型と線型による関連	.377	1	.539
有効ケース数	92		

a. 20セル（80.0%）は期待度数5未満。最小期待度数は0.84。

同じく図表 4-14 も以下の点を確認しようとしたクロス集計であった。それは CSR コストへの対応スタンスによって、日常的に用いている経営管理の手法、とりわけコスト把握の活用度に、差異があるのではないかと、いうものであった。例えばコスト指向型の企業は他のタイプの企業よりも、より多くの管理会計・原価計算の手法をより積極的に用いているのではないかと、それが CSR 活動への取り組みや CSR パフォーマンスにも影響を与えているのではないかと、というような見通しである。図表 4-14 では Q2.6 の中でも ABC（activity based costing）だけをピックアップしている。ABC に焦点を当てたのは、実際に CSR コストを把握するには、同手法が重要な役割を果たすと考えているからである⁽⁹⁾。

しかし図表 4-14-1 に示すように、図表 4-14 の回答傾向（発生率）には、統計的有意を確認できなかった（ $\chi^2=18.673$, $df=16$, $p=.286$, $p>.05$ ）。したがって、図表 4-14 はこうした解釈を、婉曲的にも、確認したり、また具体的な仮説を設定するための素材には活用し得なかった。

図表 4-14：CSR コスト対応タイプ別の ABC の活用度クロス集計実数値

	2.6_6_経営管理の手法としてABC（activity based costing）やそれに基づくマネジメントや予算をどの程度活用しているか					合計
	全く活用 していない	あまり活用 していない	過去に活用 実績あり	ある程度 活用	頻繁に 活用	
Aタイプ：責任回避型	0	3	2	5	5	15
Bタイプ：コスト指向型	0	4	2	11	2	19
Cタイプ：プラス α 型	0	3	3	11	5	22
Dタイプ：良心型	0	4	0	6	1	11
Eタイプ：標準型	2	9	3	9	1	24
合計	2	23	10	42	14	91

図表 4-14-1：CSR コスト対応タイプ別の ABC の活用度クロス集計 χ^2 検定値

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
ピアソンのカイ2乗	18.673a	16	.286
尤度比	19.655	16	.236
線型と線型による関連	7.068	1	.008
有効ケース数	91		

a. 18セル（72.0%）は期待度数5未満。最小期待度数は0.24。

(9) CSR コストを実際に把握し、管理するには、CSR 活動に関する間接費を把握し、当該活動を包含する業務に割賦して把握することが重要で、ABC が当該アプローチのコスト把握・管理の手法であるからである。

同様に CSR コスト対応タイプの違いによって、CSR 課題への取組実績（CSR パフォーマンス実績）の平均にも統計的に有意な差を確認することができなかった。図表 4-15 は CSR コスト対応タイプ別の 36 の CSR 課題への取組実績、つまり CSR パフォーマンス実績の 36 項目全体と 7 つの領域毎の平均値のクロス集計実数を示している。例えば責任回避型は 15 社あり、36 の CSR 課題全体を対象にすれば、最大 540 の「実施している」の実績を想定し得るわけですが、その内当該タイプの取組実績の割合は 48% である、ということを示している。図表 4-15-1 は図表 4-15 を検定するための経過手続である、クラスカル・ウォリス検定のランク表である。そして図表 4-15-2 は図表 4-15 のクロス表の平均値の検定結果を示している。図表 4-15 では、CSR パフォーマンス全体を対象にみても、B のコスト指向型や E の標準型が他のタイプよりも CSR パフォーマンス実績の平均が高く、CSR 課題に積極的に取り組んでいるように見えるが（領域毎にみても、同様の傾向がうかがえる）、図表 4-15-2 に示すように、CSR パフォーマンス全体においても、領域毎においても、図表 4-15 の数値（平均の差）に統計的に有意な差異はない（CSR index: $\chi^2=6.535$, $df=4$, $p=.163$, $p>.05$; 組織統治領域: $\chi^2=5.572$, $df=4$, $p=.233$, $p>.05$; 人権領域: $\chi^2=5.796$, $df=4$, $p=.215$, $p>.05$; 労働慣行領域: $\chi^2=5.796$, $df=4$, $p=.285$, $p>.05$; 環境領域: $\chi^2=.892$, $df=4$, $p=.926$, $p>.05$; 公正な事業慣行領域: $\chi^2=4.743$, $df=4$, $p=.315$, $p>.05$; 消費者課題領域: $\chi^2=8.027$, $df=4$, $p=.091$, $p>.05$; コミュニティー開発領域: $\chi^2=4.150$, $df=4$, $p=.386$, $p>.05$;)。

図表 4-15：CSR コスト対応タイプ別の CSR パフォーマンス実績平均値クロス表

	組織統治	人権	労働慣行	環境	公正な事業慣行	消費者課題	コミュニティー開発	CSR index
	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均
Aタイプ：責任回避型	.45	.57	.56	.37	.42	.43	.41	.48
Bタイプ：コスト指向型	.57	.67	.75	.45	.56	.46	.59	.61
Cタイプ：プラス α 型	.48	.64	.71	.43	.55	.52	.58	.58
Dタイプ：良心型	.33	.58	.70	.32	.42	.23	.53	.48
Eタイプ：標準型	.53	.74	.74	.44	.55	.55	.59	.61

他方で規模の違いによる CSR パフォーマンス実績に関しては、従業員規模、資本規模ともにある程度の当該実績の平均に統計的に有意な差を確認することができた。まずは従業員規模についてみてみよう。

図表 4-16 は従業員規模グループ別と 36 の CSR 課題への取組実績（CSR パフォーマンス実践）の平均値のクロス集計値を示している。図表 4-15 と同じ趣旨のものである。36 の CSR パフォーマンス全体でも、領域毎の平均でも、従業員規模が大きい程、CSR パフォーマンス実績の平均値は高い傾向にある。とくに従業員 500 人以上よりも 300 人以上 500 人未満が CSR パフォーマンス全体でも各領域でも、取組実績の平均値（実施しているとの回答比率）が最も高い。しかし全体の傾向としては従業員規模が小さい事業所よりも大きい事業所が、CSR 課題に取り

図表 4-15-1：図表 4-15 のクラスカル・ウォリス検定ランク表

		度数	平均ランク
組織統治	Aタイプ：責任回避型	15	42.93
	Bタイプ：コスト指向型	19	53.11
	Cタイプ：プラス α 型	21	44.98
	Dタイプ：良心型	11	31.59
	Eタイプ：標準型	25	49.64
	Total	91	
人権	Aタイプ：責任回避型	15	39.83
	Bタイプ：コスト指向型	19	47.11
	Cタイプ：プラス α 型	22	44.64
	Dタイプ：良心型	11	37.23
	Eタイプ：標準型	25	55.76
	Total	92	
労働慣行	Aタイプ：責任回避型	14	32.43
	Bタイプ：コスト指向型	19	49.68
	Cタイプ：プラス α 型	22	47.68
	Dタイプ：良心型	11	43.73
	Eタイプ：標準型	25	50.32
	Total	91	
環境	Aタイプ：責任回避型	15	43.43
	Bタイプ：コスト指向型	19	47.87
	Cタイプ：プラス α 型	22	48.73
	Dタイプ：良心型	11	41.41
	Eタイプ：標準型	25	47.58
	Total	92	
公正な事業慣行	Aタイプ：責任回避型	15	37.80
	Bタイプ：コスト指向型	19	49.79
	Cタイプ：プラス α 型	22	50.18
	Dタイプ：良心型	15	37.45
	Eタイプ：標準型	25	49.96
	Total	92	
消費者課題	Aタイプ：責任回避型	15	43.33
	Bタイプ：コスト指向型	19	45.61
	Cタイプ：プラス α 型	21	50.71
	Dタイプ：良心型	11	27.36
	Eタイプ：標準型	25	52.14
	Total	91	
コミュニティー開発	Aタイプ：責任回避型	15	34.70
	Bタイプ：コスト指向型	19	49.97
	Cタイプ：プラス α 型	22	49.23
	Dタイプ：良心型	11	43.50
	Eタイプ：標準型	25	49.86
	Total	92	
CSR index	Aタイプ：責任回避型	15	36.33
	Bタイプ：コスト指向型	19	50.82
	Cタイプ：プラス α 型	22	48.00
	Dタイプ：良心型	11	34.59
	Eタイプ：標準型	25	53.24
	Total	92	

Test Statistics a,b:a:Kruskal Wallis Test, b:グルーピング変数: Q3.7-.5グループ-A-E

図表 4-15-2：CSR コスト対応タイプ別の CSR パフォーマンス実績平均値クロス集計 χ^2 検定値

	組織統治	人権	労働慣行	環境	公正な事業慣行	消費者課題	コミュニティー開発	CSR index
カイ二乗	5.572	5.796	5.026	.892	4.743	8.027	4.150	6.535
自由度	4	4	4	4	4	4	4	4
漸近有意確率	.233	.215	.285	.926	.315	.091	.386	.163

組んでいる傾向を見て取れる。

その傾向（平均の差）を統計的に確認した検定値に関するデータが図表 4-16-1 と 2 である。図表 4-16-1 は検定のための経過手続を示すもので、図表 4-16-2 が図表 4-16 の傾向の検定値を示している。それによれば、CSR パフォーマンス実績全体を対象にした場合は、図表 4-16 の傾向に統計的有意を確認することができる（CSR index; $\chi^2=29.811$, $df=4$, $p=.000$, $p<.05$ ）。領域別に見た場合、公正な事業慣行（ $\chi^2=4.368$, $df=4$, $p=.359$, $p>.05$ ）と消費者課題（ $\chi^2=13.105$, $df=4$, $p=.011$, $p>.05$ ）に関しては統計的に有意な差を確認できないが、それ以外の領域では統計的有意差を確認し得ることから（組織統治領域： $\chi^2=25.060$, $df=4$, $p=.000$, $p<.05$; 人権領域： $\chi^2=19.740$, $df=4$, $p=.001$, $p<.05$; 労働慣行領域： $\chi^2=24.299$, $df=4$, $p=.000$, $p<.05$; 環境領域： $\chi^2=14.386$, $df=4$, $p=.006$, $p<.05$; コミュニティー開発領域： $\chi^2=18.524$, $df=4$, $p=.001$, $p<.05$ ），図表 4-16 の従業員規模が大きくなるにつれ、CSR パフォーマンス実績が高くなる傾向は概ね妥当な解釈と言えよう。

図表 4-16：従業員規模グループ別と CSR パフォーマンス実績のクロス集計平均値

	組織統治 index	人権 index	労働慣行 index	環境 index	公正な事業慣行 index	消費者課題 index	コミュニティー開発 index	CSR index
	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均
50人未満	.28	.50	.54	.20	.43	.30	.40	.40
50人以上100人未満	.49	.66	.73	.42	.49	.54	.58	.59
100人以上300人未満	.56	.71	.75	.50	.53	.49	.60	.62
300人以上500人未満	.80	.90	.94	.63	.67	.75	.83	.82
500人以上	.68	.77	.84	.55	.58	.57	.69	.70

次に資本金規模グループ別の CSR パフォーマンス実績の傾向について見てみよう。図表 4-17 は資本金規模グループ別と 36 の CSR 課題への取組実績（CSR パフォーマンス実践）の平均値のクロス集計値を示している。これも図表 4-15 と同じ趣旨の分析を施したものである。36 の CSR パフォーマンス全体を対象にした場合、資本金 1 千万円以上 1 億円未満のグループの CSR パフォーマンス実績が特段下がってはいるが、概ね資本金規模が大きくなるにつれ、CSR パフォーマンス実績の平均値が高くなる傾向をうかがえる。領域別に見ても、資本金 1 千万円以上 1 億円未満のグループの CSR パフォーマンス実績が総じて特異な数値を示しているが、概ね資本金規模が大きくなるにつれ、CSR パフォーマンス実績の平均値も高くなる傾向をうかがえる。

図表 4-16-1：図表 4-16 のクラスカル・ウォリス検定ランク表

従業員規模		度数	平均ランク
組織統治index	50人未満	39	35.36
	50人以上100人未満	22	56.68
	100人以上300人未満	27	62.46
	300人以上500人未満	2	84.75
	500人以上	15	72.20
	Total	105	
人権index	50人未満	39	38.04
	50人以上100人未満	23	56.26
	100人以上300人未満	27	62.44
	300人以上500人未満	2	86.50
	500人以上	15	68.97
	Total	106	
労働慣行index	50人未満	39	36.29
	50人以上100人未満	23	56.17
	100人以上300人未満	26	59.94
	300人以上500人未満	2	88.75
	500人以上	15	74.77
	Total	105	
環境index	50人未満	39	39.76
	50人以上100人未満	23	56.96
	100人以上300人未満	27	62.20
	300人以上500人未満	2	73.75
	500人以上	15	65.57
	Total	106	
公正な事業慣行index	50人未満	39	47.05
	50人以上100人未満	23	53.85
	100人以上300人未満	27	56.65
	300人以上500人未満	2	72.50
	500人以上	15	61.53
	Total	106	
消費者課題index	50人未満	39	39.99
	50人以上100人未満	23	61.30
	100人以上300人未満	27	57.41
	300人以上500人未満	2	79.25
	500人以上	14	63.36
	Total	105	
コミュニティー開発index	50人未満	39	38.41
	50人以上100人未満	23	56.78
	100人以上300人未満	27	60.59
	300人以上500人未満	2	85.75
	500人以上	15	70.63
	Total	106	
CSR index	50人未満	39	33.45
	50人以上100人未満	23	59.28
	100人以上300人未満	27	63.35
	300人以上500人未満	2	89.75
	500人以上	15	74.20
	Total	106	

図表 4-16-2：従業員規模グループ別の CSR パフォーマンス実績平均値クロス集計 χ^2 検定値

	組織統治 index	人権 index	労働慣行 index	環境 index	公正な 事業慣行 index	消費者 課題 index	コミュニ ティー 開発index	CSR index
カイ二乗	25.060	19.740	24.299	14.386	4.368	13.105	18.524	29.811
自由度	4	4	4	4	4	4	4	4
漸近有意確率	.000	.001	.000	.006	.359	.011	.001	.000

こうした傾向を統計的に確認した検定値に関するデータが図表 4-17-1 と 2 である。図表 4-17-1 は検定のための経過手続を示すもので、図表 4-17-2 が図表 4-17 の傾向の検定値を示している。資本金規模の場合、従業員規模よりも、明確に規模の大きさとパフォーマンス実績数（平均値割合の大きさ）の傾向を示している。CSR パフォーマンス実績全体も、領域毎においても、図表 4-17 の実数値分布の傾向に統計的有意を確認することができる（CSR index: $\chi^2=49.583$, $df=4$, $p=.000$, $p<.05$; 組織統治領域: $\chi^2=43.385$, $df=4$, $p=.000$, $p<.05$; 人権領域: $\chi^2=43.328$, $df=4$, $p=.000$, $p<.05$; 労働慣行領域: $\chi^2=35.719$, $df=4$, $p=.000$, $p<.05$; 環境領域: $\chi^2=31.992$, $df=4$, $p=.000$, $p<.05$; 公正な事業慣行領域: $\chi^2=17.185$, $df=4$, $p=.002$, $p<.05$; 消費者課題領域: $\chi^2=27.707$, $df=4$, $p=.000$, $p<.05$; コミュニティー開発領域: $\chi^2=15.244$, $df=4$, $p=.004$, $p<.05$;)。したがって、図表 4-17 の資本金規模が大きくなるにつれ、CSR パフォーマンス実績（平均値割合）が高くなる傾向は概ね妥当な解釈と言えよう⁽¹⁰⁾。

図表 4-17：資本金規模グループ別と CSR パフォーマンス実績のクロス集計平均値

	組織 統治 index	人権 index	労働 慣行 index	環境 index	公正な 事業慣 行index	消費者 課題 index	コミュニ ティー 開発index	CSR index
	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均	平均
500万円未満	0.00	.20	.33	0.00	0.00	0.00	.50	.19
500万円以上1千万円未満	.44	.64	.66	.23	.43	.45	.62	.53
1千万円以上1億円未満	.34	.54	.61	.26	.44	.34	.46	.45
1億円以上3億円未満	.73	.80	.81	.79	.61	.63	.64	.73
3億円以上	.81	.91	.91	.74	.68	.76	.71	.81

このセクションの最後に、2012 年と同じ枠組みで、2016 年の調査票の主要質問事項の相関分析結果を示す。図表 4-18 である。1% 水準で有意（両側）である相関関係のいくつかをピックアップすれば、以下のような傾向を指摘し得る。例えば CSR 認知度（Q3.1.1）と ISO26000 認知度（Q3.1.2）、CSR 活動実施状況認識（Q3.2）の程度の間には正の相関が確認し得た。また CSR 認知度と 36 の CSR パフォーマンス実績全体（Q3.8）との間にも同様に正の相関を確認

(10) ただし図表 4-17 には実数値として「0」が 4 カ所あり、統計処理の精度はやや落ちる。図表 4-16 と同じ処理を行ってはいるが実数値の性格上、図表 4-17 は図表 4-16 よりは、結果の解釈の強度もやや控えめに見た方がよいのかもしれない。

図表 4-17-1：図表 4-17 のクラスカル・ウォリス検定ランク表

資本規模		度数	平均ランク
組織統治index	500万円未満	1	7.00
	500万円以上1千万円未満	10	51.25
	1千万円以上1億円未満	66	40.85
	1億円以上3億円未満	6	79.75
	3億円以上	22	85.05
	Total	105	
人権index	500万円未満	1	5.00
	500万円以上1千万円未満	10	55.05
	1千万円以上1億円未満	67	41.42
	1億円以上3億円未満	6	73.75
	3億円以上	22	86.27
	Total	106	
労働慣行index	500万円未満	1	10.00
	500万円以上1千万円未満	10	47.85
	1千万円以上1億円未満	66	42.58
	1億円以上3億円未満	6	68.25
	3億円以上	22	84.41
	Total	105	
環境index	500万円未満	1	19.50
	500万円以上1千万円未満	10	43.65
	1千万円以上1億円未満	67	44.25
	1億円以上3億円未満	6	84.58
	3億円以上	22	79.23
	Total	106	
公正な事業慣行index	500万円未満	1	9.00
	500万円以上1千万円未満	10	46.75
	1千万円以上1億円未満	67	47.61
	1億円以上3億円未満	6	66.83
	3億円以上	22	72.89
	Total	106	
消費者課題index	500万円未満	1	11.50
	500万円以上1千万円未満	10	54.70
	1千万円以上1億円未満	67	43.49
	1億円以上3億円未満	6	69.75
	3億円以上	21	79.74
	Total	105	
コミュニティー開発index	500万円未満	1	46.00
	500万円以上1千万円未満	10	63.10
	1千万円以上1億円未満	67	45.13
	1億円以上3億円未満	6	63.67
	3億円以上	22	72.18
	Total	106	
CSR index	500万円未満	1	6.00
	500万円以上1千万円未満	10	51.90
	1千万円以上1億円未満	67	40.23
	1億円以上3億円未満	6	81.25
	3億円以上	22	89.23
	Total	106	

図表 4-17-2：資本金規模グループ別の CSR パフォーマンス実績平均値クロス集計 χ^2 検定値

	組織統治 index	人権 index	労働慣行 index	環境 index	公正な 事業慣行 index	消費者 課題 index	コミュニ ティー 開発index	CSR index
カイ二乗	43.385	43.328	35.719	31.992	17.185	27.707	15.244	49.583
自由度	4	4	4	4	4	4	4	4
漸近有意確率	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.004	.000

認し得た。各課題領域それぞれの CSR パフォーマンス実績、さらに CSR 経営統合課題（図表 3-26 参照）の取組実績との間においてもである。さらに人権領域の CSR 課題取組実績と労働領域のそれとの間にも正の相関が確認し得る。

CSR 認知度が高いほど、CSR 活動実施状況認識が高いという解釈ができるが、その妥当性に関しては回帰分析によって、CSR 活動実施状況認識に影響する様々な外的要因を考慮にして検証しなければならない。これらを中心に、その他の相関を確認し得た項目が、今後の回帰分析の主要候補となる。

5. 経年変化の比較検討（時系列分析）

さて、最後に 2012 年に行った調査研究（高岡 2013;2014）の結果と対比し、和歌山県下事業所における CSR 経営の取組状況の推移や変化を、主なものに焦点を絞り、まとめてみることにしよう。

図表 5-1 は CSR 認知度の回答実数を比較したものである。CSR という用語やその内容について、「知らない」や「あまり知らない」と回答した事業所は減少傾向にあり、逆に「ある程度知っている」、「詳しく知っている」と回答している割合が増加傾向にある。CSR という用語やその内容の周知度は上がっている（改善している）傾向にあることがうかがえる（付属資料 2 をあわせて参照）。

一方図表 5-2 は ISO26000 の認知度の回答実数を比較した結果である。こちらも「知らなかった」、「あまり知らない」という回答が減少し（知らない：31% → 14.2%，あまり知らない：32.1% → 30.2%）、「知っている」との回答も「ある程度知っている（大まかに知っている）」との回答割合が 24% から 17% に減少しているが、「詳しく知っている」という回答割合が 3.4% から 5.7% に増加しており、概ね ISO26000 という用語の認知度も改善（上昇）している傾向にあると言えよう（付属資料 2 をあわせて参照）。

こうした傾向は CSR と ISO26000 両方の概念（用語）やその内容を承知しているグループとそうでないグループで見た場合、顕著になる。図表 5-3 はその結果を示している。CSR、ISO26000 のどちらの概念についても「ある程度知っている」と「詳しく知っている」と回答したグループを親 CSR グループ、どちらの概念（用語）についても「知らない」、「あまり知らない」、そして「現在調査中 / 用語を承知している程度」と回答したグループを非親 CSR グ

図表 4-18： 相関分析表

相関係数

	CSR 概念 認知度	ISO 26000 認知度	CSR活 動実施 状況	CSR活動 への業績 の影響度	組織 統治	人権	労働 慣行	環境	公正な 事業 慣行	消費者 課題	コミュニ ティー 開発	36CSR 課題	CSR経 営統合 課題
CSR概念認 知度	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 106											
ISO26000 認知度	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.558** .000 106	1 106										
CSR活動実 施状況	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.612* .000 106	.340** .000 106	1 106									
CSR活動への 業績の影響度	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.192* .048 106	-.228* .019 106	-.254** .009 106	1 106								
組織統治	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.485** .000 105	.370** .000 105	.618** .000 105	-.132 .179 105	1 105							
人権	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.467** .000 106	.360** .000 106	.473** .000 106	-.230* .018 106	.735** .000 105	1 106						
労働慣行	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.352** .000 105	.247* .011 105	.527** .000 105	-.135 .170 105	.602** .000 104	.587** .000 105	1 105					
環境	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.401** .000 106	.300** .002 106	.559** .000 106	-.161 .099 106	.687** .000 105	.633** .000 106	.417** .000 106	1 106				
公正な事業 慣行	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.333** .000 106	.267** .006 106	.400** .000 106	-.030 .762 106	.515** .000 105	.544** .000 106	.513** .000 105	.437** .000 106	1 106			
消費者 課題	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.406** .000 105	.277** .004 105	.616** .000 105	-.164 .095 105	.635** .000 104	.622** .000 105	.539** .000 104	.567** .000 105	.404** .000 105	1 105		
コミュニ ティー開発	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.407** .000 106	.250** .010 106	.416** .000 106	-.141 .148 106	.394** .000 105	.372** .000 106	.484** .000 105	.385** .000 106	.351** .000 106	.386** .000 105	1 106	
36CSR 課題	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.531** .000 106	.382** .000 106	.681** .000 106	-.194* .047 106	.850** .000 105	.822** .000 106	.811** .000 105	.763** .000 106	.659** .000 106	.774** .000 105	.651** .000 106	1 106
CSR経営 統合課題	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.555** .000 103	.389** .000 103	.678** .000 103	-.106 .288 103	.888** .000 103	.820** .000 103	.656** .000 103	.782** .000 103	.643** .000 103	.792** .000 103	.471** .000 103	.934** .000 103

**相関係数は1%水準で有意（両側）である。*相関係数は5%水準で有意（両側）である。

ループとして、その回答実績を比較したものである。2012年では非親CSRグループは26%であったのが2016年では21.7%に減少しており、逆に親CSRグループは2012年74%であったのが、2016年で78.3%に上昇しており、和歌山県下の回答事業所におけるCSR（およびISO26000）に関する認知度は2012年よりも2016年の方が、上昇していることがうかがえる。

図表 5-1：CSR 認知度回答実数の比較

調査年		度数	比率	有効比率	累積比率
2012 有効	知らなかった	8	5.5	5.5	5.5
	聞いたことはあるがあまり知らない	23	15.8	15.9	21.4
	現在調査中	7	4.8	4.8	26.2
	内容について大まかに知っている	78	53.4	53.8	80.0
	詳しく知っている	29	19.9	20.0	100.0
	小計	145	99.3	100.0	
	欠損値	1	.7		
	合計	146	100.0		
2016 有効	全く知らない	3	2.8	2.8	2.8
	あまり知らない	8	7.5	7.5	10.4
	用語を承知している程度	19	17.9	17.9	28.3
	ある程度内容を知っている	50	47.2	47.2	75.5
	詳しく知っている	26	24.5	24.5	100.0
	合計	106	100.0	100.0	

図表 5-2：ISO26000 認知度回答実数の比較

調査年		度数	比率	有効比率	累積比率
2012 有効	知らなかった	46	31.5	31.5	31.5
	聞いたことはあるがあまり知らない	47	32.2	32.2	63.7
	現在調査中	13	8.9	8.9	72.6
	内容について大まかに知っている	35	24.0	24.0	96.6
	詳しく知っている	5	3.4	3.4	100.0
	合計	146	100.0	100.0	
2016 有効	全く知らない	15	14.2	14.2	14.2
	あまり知らない	32	30.2	30.2	44.3
	用語を承知している程度	35	33.0	33.0	77.4
	ある程度内容を知っている	18	17.0	17.0	94.3
	詳しく知っている	6	5.7	5.7	100.0
	合計	106	100.0	100.0	

図表 5-3：回答実数の比較

調査年		度数	比率	有効比率	累積比率
2012 有効	非親CSRグループ	38	26.0	26.0	26.0
	親CSRグループ	108	74.0	74.0	100.0
	合計	146	100.0	100.0	
2016 有効	非親CSRグループ	23	21.7	21.7	21.7
	親CSRグループ	83	78.3	78.3	100.0
	合計	106	100.0	100.0	

次に CSR や ISO26000 という用語（概念）の認知度ではなく、実際の CSR パフォーマンスの変化を見てみよう。まず CSR 課題への取組状況に関する認識の回答実績についてである。図表 5-4 はその結果を示している。2012 年時点では「取り組む予定なし」と回答したのは全体の 14.4% であったのが、2016 年時点で「取り組む予定はない」と回答したのは 6.6% である。「取り組んでいない」と回答しているのは 2012 年時点で 20.5%、2016 年で 27.4% であり、かつ 2012 年の「現在調査中」との回答が全体の 13% から 2016 年の「取り組みだしたばかり」との回答が全体の 12.3% であり、一進一退であるが、2012 年における「ある程度取り組んでいる」の 34.9% が 2016 年では 36.8% に、そして「積極的に取り組んでいる」と回答している事業所が 2012 年で全体の 15.1% から 2016 年の 17% に増加しており、取組状況認識に関しても、ネガティブな回答が減少傾向にあり、ポジティブな回答が増加傾向にあり、回答実数の上では概ね改善が見てとれる。

図表 5-4：CSR 課題への取組実績比較

調査年		度数	比率	有効比率	累積比率
2012 有効	今のところとり組む予定なし	21	14.4	14.7	14.7
	興味はあるが取り組んでいない	30	20.5	21.0	35.7
	現在検討中	19	13.0	13.3	49.0
	ある程度取り組んでいる	51	34.9	35.7	84.6
	積極的に取り組んでいる	22	15.1	15.4	100.0
	小計	143	97.9	100.0	
	欠損値	3	2.1		
	合計	146	100.0		
2016 有効	取り組む予定なし	7	6.6	6.6	6.6
	取り組んでいない	29	27.4	27.4	34.0
	取り組みだしたばかり	13	12.3	12.3	46.2
	ある程度取り組んでいる	39	36.8	36.8	83.0
	積極的に取り組んでいる	18	17.0	17.0	100.0
	合計	106	100.0	100.0	

では 36 の CSR 課題の取組実績に関してはどうかであろうか。取組実績の単純比較では、項目によって「はい（実施している）」との回答が増加している課題もあれば、減少している課題もある。例えば「はい（実施している）」との回答数が最も減少した項目（CSR 課題）が、Q3.8.10 の「法定にそって、労働災害や社会保険、年金などの各種の保険に加入している」であり、2012 年度の 136 社から 2016 年度 102 社に、34 社減少している。次いで Q3.8.2 の「社会的に対する役割や責任を規定した行動規準や方針を整備している」であり、2012 年度の 73 社から 2016 年度 42 社と 31 社減少している。

逆に回答事業所数（調査の母数）が減少しているにもかかわらず、「はい（実施している）」との回答数が増加した CSR 課題もある。最も回答実数が増加したのは、Q3.8.25 の「取引業者の製品や製造方法における安全性、公平性などの情報を収集・把握している」であり、2012

年度は56社が実施していると回答していたのに対して、2016年度においては65社が実施していると回答しており、9社増加している。次いでQ3.8.27の「広報や啓蒙活動などを含め、自社のCSR活動の情報公開を行っている」もわずかではあるが2012年度の31社から2016年度34社に、3社増加している。

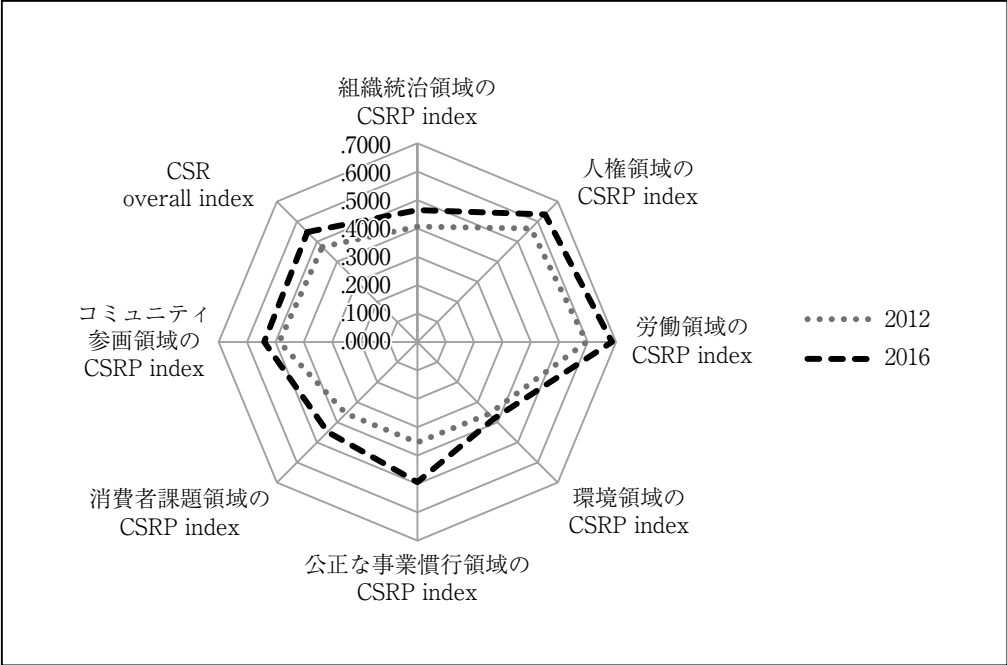
もちろん回答事業所数が2012年度と2016年度では異なるため、取組実数の単純比較は減少傾向が基本であり、経年変化の考察としてはやや精度に欠ける。そこで「実施している」という回答の平均値を算定し、その推移をCSR課題全体および領域毎の実施率として対比したのが図表5-5である。図表5-6はその結果をグラフ化したものである。例えば組織統治のCSR課題は5つあり、2012年の回答事業所は146社であり、回答総数の枠が730ある。その内取り組んでいる(yes)と回答のあった数を、獲得率として表示しているのが図表5-5の平均値である。それぞれの回答総数枠の内、○(実施しているという)の回答(獲得率)を実施率として表している。

図表 5-5 : CSR パフォーマンスの実施率比較

調査年	N	平均値	標準偏差
2012 組織統治領域のCSRP index	146	.4068	.30663
人権領域のCSRP index	146	.5658	.25662
労働領域のCSRP index	146	.5959	.28735
環境領域のCSRP index	146	.35788	.388307
公正な事業慣行領域のCSRP index	146	.3539	.31128
消費者課題領域のCSRP index	146	.3562	.32141
コミュニティ参画等領域のCSRP index	146	.4863	.26371
CSR overall index	146	.4739	.23882
有効度数	146		
2016 組織統治領域のCSRP index	105	.4648	.30946
人権領域のCSRP index	106	.6358	.24657
労働領域のCSRP index	105	.6857	.24336
環境領域のCSRP index	106	.38208	.378291
公正な事業慣行領域のCSRP index	106	.4937	.28815
消費者課題領域のCSRP index	105	.4476	.33914
コミュニティ参画領域のCSRP index	106	.5393	.27173
CSR overall index	106	.5476	.22071
有効度数	103		

CSR課題への取組実績の全体的な推移の変化をみると、2012年度の47%から2016年度は54%に増大している。領域毎にみても、全ての領域で実施割合は増大している（組織統治2012年40%、2016年46%;人権2012年56%、2016年63%;労働慣行2012年59%、2016年68%;環境2012年35%、2016年38%;公正な事業慣行2012年35%、2016年49%;消費者課題2012年35%、2016年44%;コミュニティ開発2012年48%、2016年53%）。したがって、和歌山県下事業所におけるCSR課題への取組状況は、実施平均率の点から見れば、全体的には

図表 5-6：CSR パフォーマンスの平均実施率比較グラフ



改善傾向をうかがえる。

こうした傾向を統計的に確認するために、図表 5-5 の平均値実数（平均の差）を検定したのが図表 5-7 である。そして図表 5-7-1 は当該検定値を算定する過程に行った、マンホイットニーの U 検定の値を示している。

図表 5-7 の検定値を見る限り、図表 5-5 およびそのグラフの示す傾向に関する解釈は概ね妥当といえるのかもしれない。36 の CSR 課題全体の平均実施率の検定値は統計的に有意な差を確認することができるからである。Wilcoxon 検定を用いて2012年度2016年度のCSRパフォーマンス全体及び領域毎の平均実施率（発生率）を比較した結果は、CSR 課題全体で $p=.014$, $p<.05$ で有意差が認められる。領域別においても人権 ($p=.028$, $p<.05$)、労働慣行 ($p=.018$, $p<.05$)、公正な事業慣行 ($p=.00$, $p<.01$)、消費者課題 ($p=.030$, $p<.05$) の4つの領域における各 CSR パフォーマンスについても、統計的に有意な差が確認し得た。しかし組織統治

図表 5-7：マンホイットニーの U 検定値

	組織統治	人権	労働慣行	環境	公正な事業慣行	消費者課題	コミュニティ開発	CSR index
Mann-WhitneyのU	6789.500	6523.500	6338.500	7332.500	5708.500	6465.500	6838.000	6337.000
WilcoxonのW	17520.500	17254.500	17069.500	18063.500	16439.500	17196.500	17569.000	17068.000
Z	-1.574	-2.196	-2.357	-.741	-3.725	-2.172	-1.601	-2.454
漸近有意確率(両側)	.116	.028	.018	.459	.000	.030	.109	.014

図表 5-7-1 : Mann-Whitney Test (マンホイットニーの U 検定)

		度数	平均ランク	順位和
組織統治領域Index	2012	146	120.00	17520.50
	2016	105	134.34	14105.50
	Total	251		
人権領域Index	2012	146	118.18	17254.50
	2016	106	137.96	14623.50
	Total	252		
労働慣行領域Index	2012	146	116.91	17069.50
	2016	105	138.63	14556.50
	Total	251		
環境領域Index	2012	146	123.72	18063.50
	2016	106	130.33	13814.50
	Total	252		
公正な事業慣行領域Index	2012	146	112.60	16439.50
	2016	106	145.65	15438.50
	Total	252		
消費者課題領域Index	2012	146	117.78	17196.50
	2016	105	137.42	14429.50
	Total	251		
コミュニティー開発領域Index	2012	146	120.34	17569.00
	2016	106	134.99	14309.00
	Total	252		
36CSR課題全体Index	2012	146	116.90	17068.00
	2016	106	139.72	14810.00
	Total	252		

($p=.116$, $p>.05$), 環境 ($p=.459$, $p>.05$), コミュニティー開発 ($p=.109$, $p>.05$) の 3 領域に関しては, 有意差は認められなかった。

さて, これまで提示してきた結果を総合して, 経年変化の状況を考察すると, 以下の傾向を論理的に推測し得よう。まず図表 5-7 の CSR インデックスの検定値が示すように, 和歌山県下事業所の CSR 課題への取組状況の全体傾向は増加しており, 2012 年よりも 2016 年の方が改善している。

和歌山県下事業所の CSR 経営への取り組みの改善を支える要因になったのは, 人権, 労働慣行, 公正な事業慣行および消費者課題の各領域における CSR 課題取組実績にあると思われる。人権と労働慣行領域の各 CSR 課題は年度に関係なく, CSR 経営への取組状況の基盤を支えており, 公正な事業慣行と消費者課題の領域における取組状況が 2016 年度の改善を牽引している。例えば人権や労働領域における CSR 課題の取組実績は (回答事業所数という母数の減少が大きく影響していると思われるが) 減少が著しい。取組実績数減少の第一であった Q3.8.10 の「法定にそって, 労働災害や社会保険, 年金などの各種の保険に加入している」(2012 年度 136 社→2016 年度 102 社, 34 社減) は人権領域の課題であり, 当該領域 5 課題全ての項

目で取組実績数が減少している。また労働慣行の領域でも Q3.8.17「嘱託などの形態を含め、定年退職者の再雇用制度を実施している」で 28 社が実施数が減少している（2012 年度 121 社 → 2016 年度 93 社）。また Q3.8.18「懇親や福利厚生の一環として、社員旅行やレクリエーションなどを行っている」や Q3.8.16「従業員の就業能力の向上・育成に寄与する社会研修を恒常的にやっている」でも 21 社（2012 年度 97 社 → 2016 年度 76 社）と 19 社（2012 年度 95 社 → 2016 年度 76 社）、実施しているという回答が減少しており、当該領域課題 9 項目全てにおいて実施しているという回答が減少しており、内 6 項目が二桁の減少を示している。にもかかわらず、図表 5-5 の傾向（発生率）では、人権領域 2012 年度 56% → 2016 年 63%、労働慣行領域 2012 年度 59% → 2016 年度 68% と平均実施率では増加（改善）を示しており、図表 5-7 のその検定結果において人権（ $p=.028$, $p<.05$ ）、労働慣行（ $p=0.18$, $p<.05$ ）とも統計的に有意な差を確認し得た。取組実数では減少しているにもかかわらず平均実施率では増加しており、その検定値も統計的に有意である。したがって、この 2 つの領域の課題への取り組み状況は堅調であり、CSR パフォーマンス全体の取り組みを下支えしている。人権と労働慣行領域の各 CSR 課題は年度に関係なく、また和歌山県下事業所かどうにかにもかかわりなく、日本企業の経営慣行上、比較的一般に実施されている諸課題であり、CSR 課題という認識に基づかなくとも、実績のある課題が多いからであると推測しえる⁽¹¹⁾。

一方で、公正な事業慣行と消費者課題の領域に関する取組実績や平均実施率が、2016 年の和歌山県下事業所の CSR パフォーマンス、および 2012 年と比べた場合の改善を、支えている可能性が高い。取組実績数の経緯で最も増加を示した Q3.8.25 の「取引業者の製品や製造方法における安全性、公平性などの情報を収集・把握している」（2012 年 56 社 → 2016 年 65 社、9 社増加）は公正な事業慣行領域の CSR 課題であり、二番目に増加を示した Q3.8.27「広報や啓蒙活動などを含め自社の CSR 活動の情報公開を行っている」（2012 年 31 社 → 2016 年 34 社、3 社増）は消費者課題領域の課題項目である。平均実施率の検定も統計的に有意であり（公正な事業慣行： $p=.000$, $p<.05$; 消費者課題： $p=.030$, $p<.05$ ）、この 2 つの領域における CSR パフォーマンスの改善が 2012 年度と比べて 2016 年度の実績改善に対する主因である推測し得る。

逆に組織統治、環境、コミュニティー開発の各領域の平均実施率（図表 5-5）には増加（改善）がうかがえたが、当該数値の検定結果は統計的に有意ではなかった。それぞれの後退の要因は取組実績数の減少が大きいと思われる。とりわけ取組実績数の減少で第二位であった Q3.8.2 の「社会的に対する役割や責任を規定した行動規準や方針を整備している」（2012 年 73 社 → 2016 年 42 社、31 社減）は組織統治領域の課題である。当該項目を含め当該領域全 5 項目

(11) ただし和歌山県下の事業所および日本企業の各社が、CSR 課題であると認識していない課題（取組、慣行）であっても、ISO26000 の規定に基づけば、れっきとした CSR 課題に包含されるものも多数あり、そうした認識を明確に持つことが CSR 経営において、またサプライチェーン上の問題にかかわる、CSR 課題の推進においても、重要となる。

全てで取組実績数が減少しており、内2つで二桁の減少を示している。環境領域においても全4項目中3項目で2桁減、コミュニティ開発領域においても全6項目中3項目において、2桁減である上に、Q3.8.35「過去5年間に高齢者や障害者、女性、既卒者などの雇用に関する女性や補助金を受けた実績がある」で、24社回答実績が減少している（2012年65社→2016年41社）。同項目は取組実績数減少の5位に位置づけられる。

したがって、この組織統治、環境、そしてコミュニティ開発の各領域における取組状況の改善が、和歌山県下事業所のCSR経営の改善や発展にとって喫緊の目標となろう。

6. むすび

本稿は2016年9月に実施した、和歌山県経営者協会との産学連携共同調査「CSR経営への取組状況に関する国際比較調査：和歌山県下所在主要企業における社会的責任経営の取組状況調査」の集計結果の提示を主として、学術的な研究・分析を進めるための前段として、いくつかの簡易分析の結果の提示を行った。またそこには2012年に同協会と実施した同趣旨の調査結果と対比した和歌山県下事業所におけるCSR経営の経年変化に関する分析も含まれる。

以下に簡単な調査結果所見と本調査の今後の展開に向けた課題を提示し、むすびとする。

2012年の分析と同様、2016年の調査においても、事業規模（従業員数や資本金規模）がCSRやISO26000などの社会的責任経営に関する諸概念の浸透度、CSR活動（＝CSR課題への取組状況認識や取組実績）に影響を与えていた。規模が大きくなるにつれ、認知度や活動実績も高くなる傾向を見て取れた。

また2012年との比較では、和歌山県下事業所のCSR経営は概ね改善傾向にあると思われる。それはCSR関連概念の認知度の上昇もさることながら、36のCSR課題への取組実績およびその7つの領域毎のCSRパフォーマンス（の平均実施率）の改善実績に基づくものである。領域別にみれば、とりわけ公正な事業慣行と消費者課題の領域に関する取り組みで比較的顕著な改善が見られた。当該領域における取り組みは2012年の段階では取組実績が比較的低調であったことを鑑みれば、CSR経営の発展にとっては望ましい変化の兆しを示すものであると言える。しかし組織統治の領域を中心に、環境、コミュニティ開発の3つの領域の課題に関しては、2012年と比べても、現状維持もしくはやや後退気味とも捉えられなくもなく、調査結果を俯瞰した場合、この点は和歌山県下事業所のCSR経営の弱点ともいえ、積極的な改善が望まれる領域となる。

ただし36のCSR課題全体に対する状況（平均実施率の点で）は2012年と比べて、改善しており、総じてCSR経営の状況は改善（発展）の途上にはあるといえる⁽¹²⁾。

(12) こうした見立ての一助になるのが末尾に添付した、付属資料2である。当該図表の数値に関しては統計的な検定は行っていないが、実数値ではなく、平均値での分布と推移であるが、多くの項目で改善傾向が見て取れる。

一方で、調査票作成の段階において念頭にあった幾つかの見通しが否定される結果ともなった。われわれの見立てでは、CSR コストの処理の仕方、その対応のスタンスが、CSR 関連概念の認知度や CSR 課題への取組実績などのパフォーマンスにも影響を与えるのではないかと考えていた。そのために CSR コストの対応タイプのグループ分けを行い、その具体的な経営管理手法との関係の考察を意図した設問を幾つか設けた（例えば Q2.6, Q2.7, Q3.7 など）。その全てを活用して、当該見通しの検証にかかわる全ての分析を行ったわけではないが、本調査票の現状での分析の結果では、CSR コストへの対応タイプの違いによって、CSR パフォーマンスの結果に差異をもたらすという類の解釈を展開するに足る結果は得られなかった。

CSR コストの把握やその対処の仕方の問題は、CSR 経営の推進や、それを念頭に入れた CSR 活動の管理にとって、非常に重要な鍵となる。CSR への取り組みは、慈善活動でも、片手間による事業と関係のない取り組みでもなければ、どんぶり勘定で行えることでもなく、継続的かつ効果的な取り組みには、CSR 活動の費用やその取り組みの効果の把握が不可欠であるからである。

本調査において、またその質問票の編成においても、直接 CSR コストの掌握方法を扱っているわけではないが、CSR コストへの対応スタンスや、それを形成するであろう「CSR コスト」という概念の内容をどのようにイメージしているのかを調べることによって、その把握の一助にはなるかもしれない。

こうした点を念頭に、CSR コストへの対応タイプと CSR パフォーマンスや CSR 課題への取組姿勢との関係を分析し得るよう、調査結果を踏まえたグループ編成の改善を模索しつつ、学術研究論文の産出と国際比較調査に繋げる。とりわけ、各国の主要都市やそこにおける大企業を対象にしてではなく、各国の地方都市（リージョナル）における、中堅中小企業を対象としてである。そうした地域における地場の企業における浸透度や実施状況こそが、地に着いた CSR 経営の状況を浮き彫りにすると同時に、CSR 活動の底上げに寄与する知見を獲得・創造し得ると考える。

* 本報告書は以下の研究助成に基づく成果の一部である。1) 平成 28 年度和歌山大学経済学部海外客員研究員奨学金制度、2) 科研費基盤研究 (C)「CSR アプローチの企業利益最大化の戦略的意思決定パターンとそのメカニズム」(課題番号: 16K03808)。

参考文献一覧

- De Zoysa, Anura and Takaoka, Nobuyuki [2016] "ISO26000 and its impact on CSR Performance of companies in regional Japan", *Seminar proceedings*, 和歌山大学経済学部地域・国際連携オフィス講演会 (2016年11月17日, 15:00~16:00, 於: 和歌山大学経済学部本館5F 第一会議室)
- Lucas, Trevor, Cunningham, Robert and Lamberton, Geoff [2009] "Small Business Engagement with Sustainability in Regional Australia", *Journal of Economic and Social Policy*, Vol.13, No.1, pp.1-15.
- Moyeen, Abdul and Courvisanos, Jerry [2012] "Corporate Social Responsibility in Regional Small and Medium-sized Enterprise in Australia", *Australian Journal of Regional Studies*, Vol.18, No. 3, pp.364-391.
- 日本規格協会編刊, ISO/SR 国内委員会監修 [2011] 『ISO26000:2010 社会的責任に関するする手引』
- Salimzadeh, Parisa, Courvisanos, Jerry and Nayak, Raveendranath Ravi [2013] "Sustainability in Small and Medium Sized Enterprises in Regional Australia: A Framework of Analysis", 26th Annual SEAAANZ (Small Enterprise Association of Australia and New Zealand) Conference Proceedings, 11-12 Sydney, 2013, pp.1-12.
- Sprinkle, Geoffrey B. and Maines, Laureen A. [2010] "The benefits and costs of corporate social responsibility", *Business Horizon* No.53, pp.445-453.
- Stoian, Carmen and Gilman, Mark [2017] "Corporate Social Responsibility That Pays: A Strategic Approach to CSR for SMEs", *Journal of Small Business Management*, Vol.55, No.1, pp.5-31.
- 高岡伸行 [2013] 「和歌山県経営者協会会員企業および県内主要企業における『CSR (corporate social responsibility: 企業の社会的責任) 経営への取り組み状況』に関する調査 中間報告」, 『研究ノート』, 13 (6), 和歌山大学経済学部
- , [2014] 『和歌山県下事業所におけるCSR経営の調査・実証研究 (地域研究シリーズ44)』, 和歌山大学経済研究所
- , [2015] 「ポストMDGSとしてのSDGsへのCSRアプローチ: ISO26000のCSR経営観の含意」, 『経済理論』, 第381号, pp.103-125.
- 高岡伸行, デ・ゾイサ, アスラ [2016] 「SRB企業制度システムの設計思想とそのサステナビリティ・マネジメントへの影響」, 『日本経営倫理学会第24回研究発表大会予稿集』, pp.60-66.

A Study of CSR Performance and Extent of Social Responsibility Management Practices in Regional Companies: the Case of Wakayama Prefecture in Japan

Nobyuki TAKAOKA, Anura DE ZOYSA

Abstract

This research paper presents the summarized results of a study conducted in September 2016 in collaboration with Wakayama Pref., Employers' Association (WEA) to examine the CSR performance and the extent of CSR management practices of regional companies in the case of Wakayama Prefecture in Japan. This study is conducted to extend the scope of a similar study conducted in collaboration with the WEA on the same issue in 2012 by incorporating additional questions into the questionnaire survey, with considering an international comparison of corporate social responsibility practices in SMEs. It is designed on the framework of social responsibility management concepts presented in ISO260000 with the emphasis on regional companies. On the summarized results of the 2016-questionnaire survey and the comparative analysis of these results with the results of 2012 questionnaire survey, this research paper presents the current state of CSR practices, their trends and factors affecting these practices in the context of SMEs in Wakayama prefecture, Japan. The results of the analysis show a steady progress in the CSR performance of companies on the Wakayama prefecture in comparison to the situation existed in 2012 although the progress has not been substantial. The study highlights the need to focus on improving CSR management practices of regional SMEs rather than continue to focus on the CSR management practices of large companies in big cities for CSR improvements.

付属資料1:「CSR経営への取り組み状況に関する国際比較調査アンケート:和歌山企業版」調査票

0.1 会社名			
0.2 回答者名			0.3 回答者の職位・職種
0.4 連絡先	0.4.1 tel		0.4.2email

1.1 御社もしくは貴事業所の事業形態は以下のどれに該当しますか。該当する番号に✓をご記入下さい。

1□	個人企業・事業主	2□	合名・合資会社	3□	有限会社	4□	株式会社(非上場)
5□	株式会社(上場)	6□	県外に本社・店をおく大企業の支店や工場、子会社	7□	その他		

*6に該当する場合、以後の質問では会社全体ではなく、貴事業所の状況(従業員、売上など事業所単位の実情)をご回答下さい。

1.2 御社(貴事業所)の設立・創業は何時ですか。西暦_____年設立、事業継続年数_____年目

1.3 御社(貴事業所)の主たる事業は以下のどの業種に該当しますか。

1□	製造業	2□	販売業(卸、小売等を含む)	3□	金融・保険業	4□	運輸運送旅客業	5□	不動産業
6□	建設業	7□	電気・ガス	8□	情報・通信	9□	サービス業	10□	その他

1.4 御社(貴事業所)が主に取り扱っているのは以下のどれに該当しますか。

1□	原材料や素材等の生産財	3□	完成品である最終消費財
2□	部品や加工・半製品等を含む中間財	4□	金融やエネルギー等を含むサービス

1.5 御社(貴事業所)の資本金規模は以下のどこに該当しますか。

1□	5百万円未満	2□	5百万円以上1千万円未満	3□	1千万円以上1億円未満	4□	1億円以上3億円未満	5□	3億円以上
----	--------	----	--------------	----	-------------	----	------------	----	-------

1.6 御社(貴事業所)の自己資本比率は何%, ですか 自己資本 _____%, 借入資本 _____% 計100%

1.7 御社(貴事業所)における従業員数(パートタイマー等を含む)は何人ですか。*派遣社員を除き、正社員、パートタイマー、期間工など、直接雇用している人数と、役員など経営陣を合わせた就労者数は何人ですか _____人

1.8 御社は、同族会社ですか。

1□	所有が同族である	2□	経営が同族である	3□	所有と経営両方において同族である	4□	同族ではない
----	----------	----	----------	----	------------------	----	--------

2.1 過去3年間の御社(貴事業所)の売上動向は以下のどれに該当しますか。

1□	大幅な減少傾向	2□	やや減少傾向	3□	横ばい	4□	やや増加傾向	5□	大幅な増加傾向
----	---------	----	--------	----	-----	----	--------	----	---------

2.2 過去3年間の御社(貴事業所)の事業利益(営業利益)動向は以下のどれに該当しますか。

1□	大幅な減少傾向	2□	やや減少傾向	3□	横ばい	4□	やや増加傾向	5□	大幅な増加傾向
----	---------	----	--------	----	-----	----	--------	----	---------

2.3 御社(貴事業所)の主たる事業は以下のどの段階にあると認識していますか。

1□	当該事業に着手したばかりで、導入段階にある	3□	当該事業は成熟段階に達した
2□	当該事業は依然成長段階にある	4□	当該事業は衰退段階にあり、新たな事業を模索している

2.4 御社(貴事業所)は以下の各事項を経営目標としてどれくらい重視していますか。各事項の該当段階に○印をご記入下さい。

	全く重視しない	あまり重視しない	どちらともいえない	ある程度重視する	非常に重視する
1. 株主(所有者)利益の最大化	1	2	3	4	5
2. 企業利益の最大化	1	2	3	4	5
3. 新規事業の創出・展開	1	2	3	4	5
4. 既存事業の維持・安定や成長	1	2	3	4	5
5. 雇用の維持・拡大	1	2	3	4	5
6. 地域社会への貢献	1	2	3	4	5

2.5 御社(貴事業所)の担う主事業の事業方針として、過去3年間、以下の各事項をどのくらい重視してきましたか。

	全く重視しない	あまり重視しない	どちらともいえない	ある程度重視する	非常に重視する
1.競争よりも高品質の達成	1	2	3	4	5
2.ブランド認知の確立	1	2	3	4	5
3.新製品の開発	1	2	3	4	5
4.既存製品の洗練化	1	2	3	4	5
5.新しい革新的なマーケティング技術の開発	1	2	3	4	5
6.業務効率の大幅な改善	1	2	3	4	5
7.競争価格の維持	1	2	3	4	5
8.物流コスト削減	1	2	3	4	5
9.製造コストの大幅な削減	1	2	3	4	5

2.6 御社(貴事業所)では、以下の経営管理の諸手法をどのくらい活用していますか。

	全く活用していない	あまり活用していない	過去に活用実績あり	ある程度活用	頻繁に活用
1.キャッシュフロー予測とそれに基づく計画立案	1	2	3	4	5
2.利益計画/予算	1	2	3	4	5
3.資本予算	1	2	3	4	5
4.標準原価計算および差異分析	1	2	3	4	5
5.原価企画	1	2	3	4	5
6.活動基準原価/管理/予算	1	2	3	4	5

2.7 御社(貴事業所)は戦略策定方針として何を重視しますか。以下の選択肢の中で最も近似したものを一つご選択下さい。

1□ 自社にとっての目の利益機会を最大限に実現する	4□ 主要な利害関係者間における共存共栄の実現を図る
2□ 将来に備えてその利益機会を増幅・育成する	5□ 社会に対する便益や価値を創出・提供する
3□ 事業の妨げとなるリスクや環境変化を発見・除去する	6□ その他

3.1 以下の用語やその内容をどの程度ご存じですか、各項目の該当段階に○印を一つご記入下さい。

	全く知らない	あまり知らない	用語を承知程度	ある程度内容を承知	詳しく知っている
1.CSR(企業の社会的責任)	1	2	3	4	5
2.ISO26000	1	2	3	4	5
3.国連グローバルコンパクト	1	2	3	4	5
4.GRI(Global Reporting Initiative)	1	2	3	4	5
5.エコ・エフィシエンス	1	2	3	4	5
6.総合品質管理(TQM)	1	2	3	4	5

3.2 御社(貴事業所)はどのくらいCSR活動に取り組んでいますか。該当段階に一つ✓印をご記入下さい。

1□ 取り組み予定なし	2□ 取り組んでいない	3□ 取り組みだしたばかり	4□ ある程度取り組んでいる	5□ 積極的に取り組んでいる
-------------	-------------	---------------	----------------	----------------

3.3 業績や収益の状況は御社(貴事業所)のCSR活動の実施度合いに影響しますか。

1□ かなり影響する	2□ ある程度影響する	3□ どちらともいえない	4□ あまり影響しない	5□ 全く影響しない
------------	-------------	--------------	-------------	------------

3.4 以下の各事項は御社(貴事業所)がCSR活動に取り組む上で、どのくらい重要ですか。各事項の該当段階に一つ○印をご記入下さい。

	全く重要でない	あまり重要ではない	どちらともいえない	ある程度重要	非常に重要
1.売上・利益の維持・増加	1	2	3	4	5
2.コスト・経費の削減	1	2	3	4	5
3.求人面でのプラス効果	1	2	3	4	5
4.まわりとの同調やリスクヘッジ	1	2	3	4	5
5.経営理念等における社会的責任の履行規定の有無	1	2	3	4	5
6.従業員満足の向上	1	2	3	4	5
7.顧客からの評価	1	2	3	4	5
8.取引先からの評価	1	2	3	4	5
9.地域社会への貢献	1	2	3	4	5

3.5 以下の各事項は御社(貴事業所)がCSR活動に取り組む上で、どのくらい障害となりますか。

	全く影響しない	あまり影響しない	どちらともいえない	ある程度影響する	非常に影響する
1.タイミング(時期尚早と考えている)	1	2	3	4	5
2.業績の不安定さ	1	2	3	4	5
3.本業の多忙さ	1	2	3	4	5
4.経営陣の理解不足	1	2	3	4	5
5.経営上のメリットが見えないこと	1	2	3	4	5
6.利害関係者の理解不足	1	2	3	4	5
7.情報や知識不足	1	2	3	4	5
8.人材の不足	1	2	3	4	5
9.資金の不足	1	2	3	4	5

3.6 御社(貴事業所)はCSR活動の必要性や取り組み方法をどのような経緯で得ましたか。

	全く該当しない	あまり該当しない	どちらともいえない	ある程度該当する	非常に該当する
1.本社・店/親会社からの指示・指導	1	2	3	4	5
2.取引業者からの要請・指導	1	2	3	4	5
3.業界団体などからの要請・指導	1	2	3	4	5
4.競合・同業他社への追従・模倣	1	2	3	4	5
5.経営陣による社会情勢判断や独自手法考案	1	2	3	4	5
6.従業員などからの要請や既存管理慣行の改善	1	2	3	4	5
7.その他社会的批判の影響や外部専門家等の助言	1	2	3	4	5

3.7 CSR 活動のコストをどのように扱っていますか。以下の選択肢の中で最も近似したものを一つご選択下さい。

1 <input type="checkbox"/>	出来るだけ自社及び関連するサプライチェーン上では負担しないようにする
2 <input type="checkbox"/>	販売価格に上乗せするなど取引価格に転嫁する
3 <input type="checkbox"/>	自社・株主の収益減を甘受する
4 <input type="checkbox"/>	当該コストを特段明確化し予算措置を施していない。
5 <input type="checkbox"/>	既存の活動基準の諸原価に割賦・分散して全体的なコスト管理を徹底する
6 <input type="checkbox"/>	資源利用効率など生産性向上によって吸収する
7 <input type="checkbox"/>	既存事業の売上増大によってカバーする
8 <input type="checkbox"/>	既存事業の付加価値を増大する要素として活用展開(用途・販路拡大など)する
9 <input type="checkbox"/>	新たな事業(製品・サービス)創出によって賄う
10 <input type="checkbox"/>	その他

3.8 以下の各課題の内、取り組んでいる、実施していると思われる項目全てに○印をつけて下さい

1. CSR 課題を担当する役員や委員会、部署などが存在する	
2. 社会に対する役割や責任を規定した行動規準や方針を整備している	
3. コンプライアンスや企業不祥事防止、企業倫理向上などの社員研修を実施している	
4. 自社の企業経営について、広くステークホルダー(利害関係者)との意見交換や対話を行う施策がある	
5. 労働安全衛生法の業務を担う担当者がいる	
6. 取引業者の選定や契約締結の判断基準として CSR を踏まえた調達ガイドラインがある	
7. 取引関係者の国内外の関連法規法令の遵守状況を確認している/又は確認要請に対応したことがある	
8. 法令違反や反社会的行為などの疑いのある業者との取引を防止・制限するための社内規定や方針がある	
9. 法定にそって、各種の休暇・休業制度を整備している	
10. 法定にそって、労働災害や健康保険、年金などの各種保険に加入している	
11.昇進や異動、配置転換などにおいて、職務に必要な能力や適正を公平に判断している	
12.公式な労使協議の体制が整備されている	
13.親族以外で、女性管理職や役員がいる	
14.男性の育児休業・休暇を推進・支援するための制度や取得実績がある	
15.ハラスメントなど、従業員の諸権利や苦情に関する相談窓口や担当者、もしくは規定などを設けている	
16.従業員の就業能力の向上・育成に寄与する社員研修を恒常的に行っている	
17.嘱託などの形態を含め、定年退職者の再雇用制度を実施している	
18.懇親や福利厚生の一環として、社員旅行やレクリエーションなどを行っている	
19.任意の団体保険や財形貯蓄もしくは自社株取得など従業員の資産形成支援の何らかの取り組みがある	
20.ISO14000シリーズの認証を獲得している	
21.関連法規の遵守とは別に、資源利用効率を向上するための自社独自の環境対策を行っている	
22.原材料などの購入先選定の際、成分や製造方法などにおける環境負荷を判断要因として加味している	
23.汚染物質や廃棄物の排出量削減や再利用などの取り組みを実施している	
24.社員の不正不法行為を防止するための社内倫理規定がある	
25.取引業者の製品や製造方法における安全性、公平性などの情報を収集・把握している	
26.政党や政治団体などに恒常的に寄附を行ったり、刊行物などを定期購読・購入している	
27.広報や啓蒙活動を含め、自社の CSR 活動の情報公開を行っている	
28.地域住民や希望者に社内見学を実施している、もしくは可能である	
29.自社において取り扱っている商品の成分、製造方法、安全性などに関する情報を公表している	
30.顧客情報へのアクセス制限や自宅など社外への持ち出しに関するガイドラインや規定がある	
31.地域での行事などに対して、寄附や寄贈を恒常的に行っている	
32.従業員によるボランティアの実績やそれを支援する制度がある	
33.過去5年の間に、産官学もしくは地域の公的、公益、非営利機関などと連携して実施した事業の実績がある	
34.過去5年の間に、インターンシップや研修生などを受け入れた実績がある	
35.過去5年の間に、高齢者や障害者、女性、既卒者などの雇用に関する助成や補助金を受けた実績がある	
36.できるだけ操業している地元から労働力や資金などの経営資源を調達している	

3.9 御社(貴事業所)で CSR について感じていること、または、本調査に関して、ご意見等ございましたら、ご自由にご記入ください。

以上、ご協力、誠にありがとうございました。

付属資料2：和歌山県下事業所のCSR概念認識及びCSRパフォーマンスの平均値クロス経年変化対比表

		組織統治	人権	労働慣行	環境	公正な 事業慣行	消費者 課題	コミュニ ティー開発	CSR index
2012		Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
CSR概念 (用語・内容) の認知度	全く知らない	.18	.53	.54	.281	.29	.13	.35	.36
	余り知らない	.26	.40	.44	.152	.23	.17	.30	.31
	現在調査中	.23	.51	.41	.214	.24	.21	.36	.33
	ある程度知っている	.36	.54	.58	.301	.32	.33	.52	.45
	詳しく知っている	.77	.80	.81	.724	.56	.68	.61	.73
グループ別 CSR認知度	CSRIに詳しくないグループ	.24	.45	.46	.191	.25	.17	.32	.32
	CSRIに詳しいグループ	.47	.61	.64	.416	.39	.42	.55	.53
ISO26000の 認知度	全く知らない	.30	.47	.51	.293	.30	.26	.42	.39
	余り知らない	.39	.57	.60	.335	.37	.36	.49	.47
	現在調査中	.46	.63	.73	.404	.36	.52	.68	.58
	ある程度知っている	.48	.61	.61	.386	.32	.37	.45	.49
	詳しく知っている	.88	.92	.91	.850	.87	.75	.83	.87
グループ別 ISO26000 認知度	ISO26000に詳しいグループ	.36	.53	.58	.325	.34	.33	.48	.45
	ISO26000に詳しくないグループ	.53	.65	.65	.444	.39	.42	.50	.54
CSR及び ISO26000 両方合わせ での認知度	CSR及びISO26000両方とも 詳しくないグループ	.54	.66	.65	.461	.40	.43	.52	.55
	CSR及びISO26000両方とも 詳しいグループ	.36	.53	.58	.322	.34	.33	.48	.45
2016		Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
CSR概念 (用語・内容) の認知度	全く知らない	.33	.47	.56	.167	.44	.33	.22	.38
	余り知らない	.23	.45	.41	.188	.21	.22	.27	.31
	現在調査中	.31	.52	.69	.197	.47	.29	.46	.46
	ある程度知っている	.42	.62	.66	.355	.46	.43	.57	.53
	詳しく知っている	.75	.83	.83	.654	.67	.70	.65	.74
グループ別 CSR認知度	CSRIに詳しくないグループ	.29	.49	.61	.192	.40	.28	.39	.41
	CSRIに詳しいグループ	.54	.69	.71	.457	.53	.52	.60	.60
ISO26000の 認知度	全く知らない	.33	.52	.58	.233	.42	.32	.41	.43
	余り知らない	.36	.56	.65	.320	.41	.35	.51	.48
	現在調査中	.53	.69	.72	.407	.52	.53	.59	.59
	ある程度知っている	.49	.69	.70	.389	.59	.50	.52	.57
	詳しく知っている	.90	.90	.87	.917	.67	.70	.81	.84
グループ別 ISO26000 認知度	ISO26000に詳しいグループ	.43	.60	.67	.341	.46	.42	.52	.52
	ISO26000に詳しくないグループ	.60	.74	.75	.521	.61	.54	.59	.64
CSR及び ISO26000 両方合わせ での認知度	CSR及びISO26000両方とも 詳しくないグループ	.62	.75	.74	.522	.61	.55	.61	.65
	CSR及びISO26000両方とも 詳しいグループ	.42	.60	.67	.343	.46	.42	.52	.52